سلسلة الإدارة الحديثة

علم النفس الإداري

الدكتور

محمود رأفت علي الدرديري





سلسلة الإدارة الحديثة

علم النفس الإداري

إعـــداد

د. محمود رأفت علي الدرديري   د. إبراهيم جابر السيد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨

١٠١ السيد ، إبراهيم جابر .

سلسلة الإدارة الحديثة : علم النفس الإداري / إبراهيم جابر السيد.-

ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.

٢٢٤ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : 0 - 651 – 308 – 977 – 978

١. إدارة أعمال.

أ – العنوان .

رقم الإيداع : ٥١٤٧ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق – شارع الشركات– ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف– فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥–٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com . elelm_aleman@yahoo.com

النـــاشـــر : دار الجـــديد للنشـــر والتـــوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

٢٠٢٠

الفـــهرس

المقدمة

الإدارة ظاهرة إنسانية ظهرت وتطورت بتطور المجتمعات ، فهي إنسانية لأن الإنسان هدفها ووسيلتها ، وهي اجتماعية لأن نشاطاتها ومنجزاتها تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجات أفراده وحل مشاكلهم .

وتأسيساً على ذلك ترتبط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالعلوم الإنسانية والاجتماعية وفي طليعتها العلوم السياسية والعلوم الاقتصادية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم القانونية ولاسيماً القانون الإداري وعلم الإدارة الخاصة وغيرها .

فالإدارة نشاط اجتماعي منظم يستهدف غايات معينة لا يمكن تحقيقها دون تفهم أجهزتها للبيئة التي تعمل بها فمعظم المشاكل التي تعانيها التنظيمات الإدارية ، ناتج عن عدم التفاعل والتجاوب بين هذه التنظيمات والبيئة المحيطة بها .

وبما أن الإنسان كل من تكامل فآثرت الإدارة التعامل معه وخاصة في جهازه النفساوى الذي يمثل مجمل الطاقة إذا كان لديه مربع كامل للصحة والسلامة النفسية والإدارية بحيث يكون راض متفائل مشارك بفاعلية لذلك تهتم الإدارة الحديثة بكل هذه الجوانب حتى يستمر العمل داخل جميع المؤسسات بإدارة ناجحة متميزة

الفصل الأول
مدخل علم النفس والحياة

مفهوم علم النفس:-

"هو العلم الذي يدرس سلوك الكائن الحي رداً على سائر المنبهات بهدف فهمه وتفسيره والتنبؤ به للوصول إلى ضبطه وتعديله والتحكم به".

شرح المفهوم:-

١ - **العلم:** فعلم النفس مبني على أسس علمية من الملاحظة والتجربة وقواعد وحقائق وليس مجرد آراء وتمنيات وأمور نظرية.

٢ - **سلوك:** السلوك هو كل نشاط يقوم به الكائن الحي ويمكن ملاحظته.

٣ - **الكائن الحي:** ولم يقل الإنسان لأن علم النفس يهتم أيضاً بسلوك الحيوانات ويستفيد من ذلك في فهم سلوك الإنسان والسبب في ذلك سببان واحد إيجابي والثاني سلبي، الأول أن الإنسان أكرم من أن نجري عليه التجارب لذا نستعيض عن ذلك بالحيوان ثم نعمم النتائج على الإنسان .والسبب الثاني أنه في نظر الغرب أن الإنسان متطور عن الحيوانات

٤ - **رداً على سائر المنبهات:** أي أن السلوك استجابة، والاستجابة لا بد لها من مثير سواء كان هذا المثير داخلي أم خارجي.

٥ - **بهدف:** فعلم النفس له أهداف يريد تحقيقها وليس متعة فكرية فقط.

أهداف علم النفس:-

أولاً: الأهداف العلمية الخاصة:-

أهداف علم النفس هي أهداف العلم، فأي علم في الدنيا أهدافه العامة ستة هي الفهم والتفسير والتنبؤ والضبط والتعديل والتحكم.

١ - الفهم:-

هو قراءة السلوك قراءة صحيحة ومعرفة الهدف الحقيقي من السلوك لأنه لا يتم الفهم إلا من خلال اكتشاف الدوافع التي يعتبر وجودها مسئولا عن وجود السلوك (يوجد إذا وجدت ويغيب إذا غابت ويزيد إذا زادت ويقل إذا قلت)

- معرفة دوافع الفرد ليست بالشيء اليسير فإذا كانت مخالفة للشرع صعب التعرف عليها ومن هنا كان فهم السلوك صعباً.

٢ - التفسير:-

الفهم والتفسير مرتبطان ببعضهما فإذا تم الفهم حدث التفسير أما إذا كان الفهم مغلوطاً جاء التفسير للسلوك خاطئاً .

٣ ـ التنبؤ:ـ

وهو مبني على ما سبق فالفهم هو بداية التنبؤ السليم، بل صدق التنبؤات دليل أن الفهم صحيح وخطأ التنبؤات يدل على سوء الفهم .

ـ السلوك يميل إلى الثبات النسبي ولذلك من الممكن من خلال معرفة السلوك السابق أن تتنبأ بالسلوك اللاحق .

-المجنون والمضطربون عقلياً هم من لا نستطيع التنبؤ بتصرفاتهم .

٤ ـ التعديل:ـ

مبني على خاصية في السلوك أنه مرن، فيمكن أن يتغير ولكن ببطء وتدرج

ـ التعديل والتحكم والضبط هو التطبيق العملي لعلم النفس والذي يجب أن يكون في خدمة الإنسان لمنع الدوافع الضارة لكن قد يستخدم في إفساد النفوس .

٥ ـ الضبط:ـ والتحكم والتوجيه

- إذا تم الفهم والتفسير والتنبؤ فنحن قادرون على ضبط هذا السلوك .
- كلما زادت قدرتنا على التنبؤ زادت قدرتنا على التحكم .
- التحكم بالسلوك لا يمكن أن يتم إلا بمعرفة الظروف التي تحدد حدوث السلوك وبالتالي يتحكم بهذه الظروف فتتحكم بالسلوك.
- من أمثلة ضبط السلوك والتحكم به (الحدود في الشريعة هذه العقوبات أثبتت قدرتها على ضبط السلوك ، أما عقوبات الحبس والسجن فهي لم تنجح في ضبط السلوك والتحكم به لأنها لم تقم على فهم السلوك، فلا يجوز رحمة المنحرف بل لا بد من القسوة عليه "ولا تأخذكم بهما رأفة في دين الله"

ثانياً: الأهداف الثقافية العامة (أهمية علم النفس) :ـ

١ ـ يساعدنا على التخلص من عيوبنا النفسية والشخصية، كضعف الشخصية، وعدم الثقة بالنفس، والخجل .. إلخ.

٢ ـ يمدنا بالمعلومات والمعارف الكفيلة بتيسير النجاح في الحياة وامتلاك المميزات الشخصية والاجتماعية الهامة.

٣ ـ يساعد الفرد على التعامل بحكمة مع ظروف الحياة ومصاعبها وما فيها من آلام.

٤ ـ يساعد الفرد على التعامل السليم مع الآخرين وجعله يتمتع بمكانة اجتماعية ناجحة.

٥ ـ يساعد جميع شرائح المجتمع للنجاح في أعمالهم .

٦ ـ يشبع حب الاستطلاع عند الفرد ليعرف دخائل نفسه .

٧ ـ يساعد المتخصص في تقديم المساعدة للآخرين .

٨ ـ يساعد الفرد في الاتجاه السليم نحو الله .

٩ ـ يساعد في الاستقرار الأسري والمجتمعي فمعرفة حاجات الفرد النمائية وتلبيتها يقضي علي المشاكل .

١٠ ـ يساعد علي توفير السعادة للفرد والمجتمع في جميع أطوار حياته وفي جميع أدوار حياته .

موضوعات علم النفس:ـ

١ ـ سلوك الإنسان بكل أنواعه وأشكاله .
٢ ـ الدوافع والانفعالات والعواطف والمشاعر والوجدان.
٣ ـ القدرات والعمليات العقلية من ذكاء وإدراك وتذكر .
٤ ـ الشخصية وعوامل قوتها وضعفها وكيفية بنائها .
٥ ـ الصحة النفسية وكيفية اكتسابها وأسباب فقدانها.
٦ ـ الأمراض النفسية وأنواعها وأسبابها وطرق علاجها.
٧ ـ الإنسان وعلاقته بالمجتمع وسلوكه تأثيراً وتأثراً.
٨ ـ أطوار حياة الإنسان من الإخصاب حتى الشيخوخة .
٩ ـ التطبيقات العملية في جميع الميادين: الطب والتربية والإدارة والحرب والتجارة ......إلخ.

مبادئ أساسية لفهم نفسية الإنسان:ـ

١ ـ الإنسان كائن ينمو (كائن متغير):ـ

أي أن الإنسان يتغير ويتجدد، تتغير اهتماماته، تتغير اتجاهاته، تتغير احتياجاته، تتغير نقاط الضعف والقوة فيه، فهو ليس شيئاً جامداً ثابتاً ولكنه يتغير فالضعيف لا يبقى ضعيفاً والقوى لا يبقى قوياً ما لم يحافظ على نقاط القوة التي فيه .

٢ ـ الإنسان وحدة متكاملة:ـ

تقسيم جوانب الإنسان إلى جوانب جسمية وأخرى روحية ونفسية وثالثة عقلية ورابعة اجتماعية إنما هي لغرض الدراسة والتخصص فقط، أما من ناحية عملية فإن الإنسان وحدة واحدة تؤثر كل جهة على سائر الجهات

ـ الإنسان عندما يأكل لا يأكل بمعدته فقط بل نفسيته لها دور هل هو مفتوح الشهية أم لا، والجانب الاجتماعي: كيف يتناول الطعام: باليد أم الشوكة والسكينة ، والجانب العقلي يتدخل: كيف يأكله مطهواً أم نيئاً وكذلك في سائر الأمور.

٣ ـ الإنسان كائن متسامي:ـ

الإنسان كائن متميز يمثل قمة الكمال وخلقه الله لهدف سامي ووظيفة سامية فيجب دراسة نفسيته في هذا الإطار .

ـلا يصح أن نقصر اهتمام الإنسان على الأكل والجنس والنوم التي تشترك معه الحيوانات فهو وإن كان يشركها في ذلك لكن يزيد عليها في تساميه وكماله فهو سيد الكائنات لذا يختلف في سلوكه عن سلوك الفأر والقطة والكلب ولا يصح أن نقصر دراستنا لنفسيته وسلوكه على ما بينته تجارب الحيوانات فالعواطف السامية لا تعرفها الحيوانات .

٤ ـ كرامة النفس الإنسانية:ـ

دراســة علــم الــنفس خيــر وفضــيلة وطاعــة لله بالــذات إذا درســت بالضوابط الإسلامية ، فالإسلام كرم النفس البشرية "ولقد كرمنا بني آدم" وسخر لهم كل شيء ولذلك فالعلم الذي يتناول هذه النفس شريف وفاضل ودراسة النفس تقود للإيمان بالله والخير. "سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق". لذا لا بد أن نحافظ على طهر علم النفس وعدم النزول به في حضيض الشهوات والجنس .

ميادين علم النفس:

ارتبط علم النفس قديماً بالفلسفة لأن من تكلم به من القدماء هم الفلاسفة وكان لا يعدو آراء نظرية وأفكار شخصية .

- تحرر علم النفس من الفلسفة وخاض الميادين العملية وأصبح يستخدم التجربة والملاحظة وساهم في سائر الفروع مما نتج عن ذلك فروع عديدة عملية ونظرية.

- قبل الخوض في الميادين نتوقف مع هذه الملاحظات:

أ ـ كثرة الفروع نتيجة طبيعية لاهتمامه بسائر نواحي الحياة

ب ـ كل فرع له علاقة مع العديد من الفروع الأخرى

ج ـ تقسيم الفروع بين نظري وعملي هو تقسيم للدراسة والتحليل، أما على الصعيد العملي فكل قسم فيه جانب عملي وجانب نظري، فالتقسيم لتبسيط الدراسة وتيسيرها ولخدمة التعمق والتخصص أكثر من كونه قاطعاً حاداً.

الميادين النظرية: علم النفس البحت:ـ

١ ـ علم النفس العام:ـ

" هو مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تساعد على دراسة سلوك الإنسان السوي الراشد " فهو يدرس الظواهر النفسية الشائعة بين الناس كالدوافع والانفعالات والعواطف والإدراك والانتباه والشخصية .

- هذا القسم تعترف به جميع الجامعات في العالم حتى إذا اقتضت الضرورة تدريس فرع واحد فقط كان هذا الفرع .

٢ ـ علم النفس التكويني، الارتقائي، التطوري، النمو:ـ

"هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يدرس مظاهر النمو العضوي والوظيفي للفرد في مراحل نموه المختلفة بهدف رعاية النمو وتوجيهه".

- هذا الفرع يهتم بدراسة كيفية النمو النفسي والعقلي والاجتماعي السليم للفرد في مراحل نموه المختلفة (طفل، شاب، شيخ) ويقسم هذا الفرع تقسيماً داخلياً إلى: سيكولوجية الطفولة ـ سيكولوجية المراهقة ـ سيكولوجية الرشد ـ سيكولوجية الشيخوخة.

٣ ـ علم النفس الاجتماعي:-

" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يدرس سلوك الفرد والجماعة خلال تفاعله مع الآخرين تأثيراً وتأثراً " فهو حلقة الوصل بين علم النفس وعلم الاجتماع يهتم بدراسة محددات السلوك الاجتماعي للفرد: كالقيم والأدوار والاتجاهات وغيرها وكذلك يدرس التنشئة الاجتماعية والقيادة والجماعة والتعصب والرأي العام وغيرها من الأمور ذات العلاقة

٤ ـ علم نفس الشواذ:-

هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بدراسة الأفراد غير العاديين سواء كانوا منحرفين أو موهوبين.

- علم النفس العام يدرس سلوك الإنسان السوي الراشد، أما علم نفس الشواذ فيدرس الأفراد غير العاديين سواء كانوا منحرفين أو موهوبين وهم يشكلون ١٠% من كل مجتمع .
- يهتم هذا العلم بالموهوبين والعباقرة فيحاول أن يضع المناهج لرعايتهم واستمرار تقدمهم. كما يهتم بالمتخلفين عقلياً والمعوقين ومحاولة تحسين وضعهم ورعايتهم.

٥ ـ علم النفس اللغوي:-

" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم باللغة والألفاظ ودلالتها التعبيرية وما تتركه من آثار نفسية سلبية أو إيجابية " .

- كثير من ألفاظنا لها معنى نفسي انفعالي وتكون مشحونة بالانفعال .
- هذا يهتم به كثيراً الساسة والناطقون الإعلاميون والعظماء والدعاة المتصدرون لإقناع الناس وغيرهم، هؤلاء جميعاً مطالبين باختيار الألفاظ التي يكون لها أثراً حسناً في نفوس المستمعين.

٦ ـ علم نفس الحيوان:-

حيث يقوم العلماء بدراسة سلوك الحيوانات لعدة أغراض :

أ ـ تمهيد لتعميم الدراسة على الإنسان.

ب ـ للاستفادة من دراسة سلوك الحيوان للسيطرة عليه والاستفادة منه كما يحدث مع ترويض الأسود والحيوانات المتوحشة في السيرك أو تكثير الثروة الحيوانية وغيرها.

٧ ـ علم النفس الفارقي:-

" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بدراسة الفروق السيكولوجية بين الأفراد " فإن كان علم النفس العام يدرس ما يتفق عليه الناس فإن هذا الفرع يدرس ما يختلف فيه الناس. ويسمى بعلم نفس الفروق الفردية.

٨ ـ علم النفس المقارن:-

هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يقارن بين سلوك الإنسان والحيوان.

٩ ـ علم النفس الفسيولوجي:ـ
" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بدراسة الجهاز العصبي وتأثير ذلك على سلوك الفرد " فهو يدرك العلاقة بين الجوانب الجسمية والجوانب النفسية.
١٠ ـ علم نفس الشخصية:ـ
" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يدرس شخصية الأفراد في حالة السواء والمرض " فهو يتعرف على كيفية قياس الشخصية وسماتها ويسمى أحياناً (بعلم النفس الإكلينيكي التشخيصي).
الميادين العملية التطبيقية:ـ
تضم فروع علم النفس التي دخلت المجالات العملية وحملت اسم المجال الذي دخلته.
١ ـ علم النفس التربوي (التعليمي):ـ
" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بدراسة الطالب واحتياجاته والمعلم وكفايته والمادة التعليمية ومهارة تدريسها "
ـ هذا الفرع يهتم بتطبيق مبادئ علم النفس ونظرياته في مجال التربية والتعليم، ويهدف في الأساس إلى رفع كفاية العملية التربوية وجعلها أفضل.
٢ ـ علم نفس الدعوة:ـ
" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يدرس كيفية توظيف المعارف النفسية لهداية الناس وإقناعهم بالحق بأقصر الطرق وأفضل الوسائل "
ـ يهتم هذا الفرع بدراسة عوامل نجاح رسالة الداعية والمعوقات النفسية أمامها وكيف يتغلب عليها ووسائل التأثير في الناس وأنماط شخصية المدعوين وكيفية دعوة كل صنف
٣ ـ علم النفس الصناعي:ـ
هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهدف إلى توظيف المعارف النفسية لإيجاد أجواء وظروف تضمن للعامل رضاً ذاتياً تساعد على تحسين الإنتاج وتقليل من إصابات العمل.
والموضوعات التي يتناولها هذا الفرع:
ـ التعرف على القدرات العقلية التي تحتاجها بعض المهن.
ـ عمل دراسات نفسية اختباريه لمعرفة قدرات العمال.
ـ توزيع العمال على المهن بحسب صفاتهم.
ـ رفع روح العمال المعنوية من خلال الحوافز.
ـ إنعاش العلاقات الإنسانية بين العمال وبعضهم وبينهم وأرباب العمل.
٤ ـ علم النفس الإكلينيكي (ويسمى علم النفس العلاجي):ـ
هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يركز على المرضى والمضطربين بهدف تشخيص مرضهم وتقديم العلاج لهم.

٥ ـ الإرشاد النفسي:ـ

" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يتعامل مع العاديين والذين اضطربوا اضطراباً خفيفاً حيث يواجهون مشاكل يعجزون عن حلها بمفردهم فيتجهون إلى مرشد لمساعدتهم في تخطي العقبة " وهذا الفرع ينقسم داخلياً إلى العديد من الفروع كالإرشاد الأسري والإرشاد الديني والإرشاد المدرسي وغيره، وعادة ما يكون للإرشاد النفسي عياداته الخاصة والملحقة بالمؤسسات الاجتماعية.

٦ ـ علم النفس الجنائي (القضائي):ـ

" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يدرس السلوك الإجرامي وأبعاده النفسية ويحاول إمداد القاضي بما يساعده على الحكم الصحيح على المتهم "

وهو فرعان (جنائي وقضائي) حيث يهتم هذا الفرع بدراسة دوافع السلوك الإجرامي، دراسة شخصية المتهم والمحامي والشاهد والقاضي والنيابة وغيرهم، الظروف التي تقتضي تخفيف أو تشديد العقوبة، نفسية السجين وكيفية إصلاح السلوك المنحرف وشخصية السجين بعد السجن.

٧ ـ علم النفس الحربي:ـ

" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بدراسة العوامل النفسية ودورها في المعركة ونفسية المقاتل " على اعتبار أنها المحدد الأساسي للنصر قبل السلاح وقبل الخطط.

ـ يهتم هذا الفرع بدراسة:

- حسن انتقاء المجندين نفسياً وعقلياً وتوزيعهم على الوحدات بناء على قدراتهم واستعداداتهم.
- دراسة عوامل تقوية الروح المعنوية ورفع الروح القتالية سواء عند تواصل القتال أو عند فترات الاستراحة الطويلة أو عند الانتصارات أو الهزيمة.
- دراسة الشائعات وأثرها على الجند.
- دراسة الصدمات النفسية التي يتعرض لها المحاربون لاسيما عند استمرار القتال الشديد المتواصل، أو في حالات الأسر أو نتيجة الإصابات لعاهات دائمة بسبب الحروب وغيرها.

٨ ـ علم النفس الإداري:ـ

هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يمد المدراء بأفضل طريقة للتعامل مع المرؤوسين بحيث يعطوا أفضل ما عندهم وهم سعداء راضون.

يتناول هذا الفرع ما يلي:

- حسن اختيار الرؤساء ونوعية القيادة المطلوبة.
- كيفية تحفيز المرؤوسين .
- كيفية الإدارة السليمة بما يكفل عدم تعطل العلم وعدم إغفال البعد الإنساني.

٩ ـ علم النفس التجاري:ـ

هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بكيفية تسويق المنتجات والتشجيع على الاستهلاك **يتناول الموضوعات التالية:**

- دراسة نفسية المستهلك وتحديد الدوافع التي تدفعه للشراء والحاجات التي يريد إشباعها.
- الاستفادة من الدعاية في إقناع المستهلك بالسلعة.
- كيفية تقديم السلعة.

١٠ ـ علم النفس البيئي:ـ

" هو ذلك الفرع من علم النفس الذي يهتم بدراسة أثر الظروف الطبيعية والبيئية التي تحيط بالفرد على صحته النفسية وآثارها السلبية ووضع الأساليب لعلاج تلك الآثار "

– حيث يهتم هذا الفرع على دراسة أثر التلوث، الضوضاء، الزلازل، العواصف، درجات الحرارة، الصحاري، الرطوبة، التهوية، الإضاءة. كل ذلك له تأثير على نفسية الإنسان وجوانب شخصيته.

مناهج البحث في علم النفس

ـ **المنهج**: هي تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لفهم وتفسير الظاهرة ومن ثم التنبؤ بها.

ـ **العلم**: هو معرفة إنسانية منظمة ثم الوصول إليها بأساليب معترف بها تؤدي إلى وضع مبادئ وقوانين لفهم الظواهر. المنهاج العلمي إذاً:ـ هو الخطوات العلمية والعمليات العقلية التي يقوم بها العالم من أجل الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.

ـ علم النفس يشترك مع سائر العلوم الأخرى في إتباعه المنهج العلمي لا سيما بعد انفصاله عن الفلسفة وقد تعددت مناهج البحث في علم النفس بسبب تعدد مجالات هذا العلم.

فوائد تعدد مناهج علم النفس:ـ

١ ـ كلما تعددت مناهج دراسة الظاهرة كلما أمكن التعمق في دراستها لا سيما إذا كانت النتائج مؤيدة لبعضها.

٢ ـ بعض المناهج تغطي عيوب مناهج أخرى مما يؤدي إلى الحصول على معلومات أكثر دقة وموضوعية.

٣ ـ بعض النواحي النفسية يمكن دراستها بمنهاج لا يمكن لمنهاج آخر أن يتمكن من دراستها مثل الحياة النفسية الداخلية من الصعب دراستها بمنهج الملاحظة لكن يمكن دراستها بالتأمل الذاتي وهكذا.

أنواع مناهج البحث:ـ

[١] ـ منهج الملاحظة:ـ

الملاحظة العلمية هي الطريقة العلمية الأولى في دراسة مختلف العلوم وتمتاز أنها:

أ ـ ملاحظة هادفة وليست عشوائية تسعى للبحث العلمي.
ب ـ منظمة حسب تصميم سابق وتخطيط مدروس.
ج ـ مسجلة بأي وسيلة من وسائل التسجيل الكتابي وغيرها
د ـ إمكانية إعادتها.
هـ ـ طبيعية تحدث بتلقائية دون تدخل من الباحث أو تصنع من المفحوص وقد يقوم بالملاحظة واحد أو مجموعة .

أنواعها:ـ

١ ـ **الملاحظة الميدانية**: (في المجال الطبيعي) حيث ينزل الباحث حيث تحدث الظاهرة فيسجل ملاحظته.
٢ ـ **الملاحظة بالمشاركة**:هنا يشرك الباحث نفسه في الظاهرة ويأخذ دوراً مع المجموع وهذه تهم علماء الاجتماع.
٣ ـ **الملاحظة الطارئة**: وهي تحدث فجأة دون أن يعد الباحث نفسه لها وقد يكون هذا النوع شديد الأهمية.

[٢] ـ منهج الاستبطان (التأمل الذاتي):ـ

هو نوع من الملاحظة إلا إنها ذاتية باطنية يلاحظ الإنسان نفسه بنفسه ويصف ذلك للآخرين.

عيوب هذا المنهاج:ـ

أ ـ **<u>الذاتية</u>**: تعتمد المعلومات على ذاتية الشخص والتي قد تختلف من شخص لآخر فلا ندري من نصدق.
ب ـ لا يمكن استخدامها مع الأطفال أو ضعيفي الذكاء.
ج ـ إمكانية الخداع من خلال الإدلاء بمعلومات كاذبة.
د ـ يجد المفحوص خجلاً في الإفصاح عن الأمور المحرجة.
هـ ـ كون الإنسان ملاحظ وملاحظ يجعل من غير الممكن وصف المشاعر بصدق.

وسائل للتخفيف من عيوب الاستبطان:ـ

١ ـ اختبار مدى صدق القائم بالاستبطان حيث يمكن وضع بعض الأسئلة التي تكشف كذبه .
٢ ـ لا نطلب من الفرد أن يحدثنا عن مشاعره في حينها .
٣ ـ يمكن أن نطلب منه أن يصف لنا شعور شخص آخر وهو سيسقط ما في نفسه غالباً.

مميزات الاستبطان:ـ

أ ـ المنهج الوحيد لمعرفة الحقيقة بالنسبة لبعض الظواهر كالأحلام والمشاعر الداخلية والعواطف للفرد.
ب ـ منهج الاستبطان هو الأساس الذي تقوم عليه معظم الاختبارات النفسية لدراسة الشخصية.

[٣] ـ منهج التجريب:ـ

التجريب: "هو قيام الباحث بالتحكم في الظاهرة وضبط متغيراتها وشروط حدوثها ضبطاً مقصوداً بهدف زيادة فهم الظاهرة". فهنا يقوم الباحث بإحداث الظاهرة أو التدخل في مسارها الطبيعي فيغير مسببات حدوثها بالزيادة أو النقصان.

أساسيات المنهج التجريبي:ـ

ـ المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة:ـ

شروط إجراء التجربة :

١ – أن تكون هناك مجموعتان تجريبية وضابطة .

٢ – أن تكون المجموعتان متجانستان أي فيهما نفس الظاهرة بنفس النسبة

كيفية العمل :

١ ـ نبقي مجموعة كما هي دون تدخل من الباحث وتسمى المجموعة الضابطة.

٢ ـ يقوم الباحث بتغير بعض العوامل على المجموعة الثانية وتسمى عندها المجموعة التجريبية .

٣ ـ ننظر إلى النتائج على المجموعة التجريبية والضابطة وبالتالي نستنتج مدى علاقة العوامل التي تم تغييرها .

٤ ـ نستخدم اختبار قبلي واختبار بعدي ونقوم بإيجاد العلاقة بين نتائجهما لمعرفة الحقيقة.

ـ المتغير المستقل والمتغير التابع:ـ

ـ **المتغير المستقل**: هو المتغير التجريبي الذي ندرس تأثيره على غيره.

ـ **المتغير التابع**: هو المتغير الذي يزيد وينقص تبعاً لزيادة أو نقصان المتغير المستقل.

ملاحظة / المتغير التابع لا يظل دوماً متغيراً تابعاً بل قد يكون في دراسة متغير تابع وفي دراسة أخرى مستقلاً.

مميزات المنهج التجريبي:ـ

١ ـ إمكانية الضبط العلمي الدقيق من خلال الأجهزة المتطورة جعل موضوعية النتائج عالية.

٢ ـ إمكانية إعادة نفس التجربة والتأكد من نتائجها.

٣ ـ أكثر المناهج موضوعية وتحييد لذاتية الباحث.

٤ ـ المنهج الوحيد القادر على اكتشاف العلاقات السببية بين المظاهر .

٥ ـ إجراء التجارب لا يحتاج تدريب شاق كما هو الحال في المناهج الأخرى.

عيوب المنهج التجريبي:-

١ - كثير من موضوعات علم النفس لا نستطيع دراستها بالمنهج التجريبي سواء لطبيعة الظاهرة أو بسبب كرامة الإنسان.

٢ - تدخل الباحث في مسار الظاهرة يفقدها الطبيعية ويكون هناك التكلف والتصنع.

[٤] - المنهج التتبعي:-

- هو ذلك المنهاج القائم على استقصاء بعض الظواهر النفسية في تسلسلها الزمني المتعاقب في حياة الفرد أو مجموعة أفراد.

- الاستخدام: عادة ما تستخدم هذه الطريقة في دراسة مظاهر النمو النفسي في شتى مراحل العمر.

أنواع المنهج التتبعي:-

١ - الطريقة الطولية:-

هي تلك الطريقة التي يتتبع فيه الباحث الظاهرة لعينة قليلة من الأفراد مدة طويلة من الزمن كأن يأخذ عشرة أفراد ويتابع لمدة عشر سنوات ويسجل على ما طرأ من مظاهر النمو لديهم (من الحاضر للمستقبل).

ومن مميزات هذه الطريقة: الدقة والموضوعية.

ومن عيوبها:

أ - الوقت والجهد والمال الذي تستغرقه هذه الطريقة.

ب - قد لا نستطيع الاحتفاظ بعينة البحث.

ج - ملل الباحث.

٢ - الطريقة المستعرضة (الملاحظة المقارنة):-

هي تلك الطريقة التي يتتبع فيها الباحث الظاهرة لعينة كبيرة فترة قصيرة من الزمن حيث يأخذ مائة فرد كل عشرة أفراد وفي مرحلة عمرية واحدة مقسمين على عشر سنوات عمرية ونقارن النمو بينهم. (من الحاضر للحاضر)

ومن مميزاتها: أنها اقتصادية وقصيرة وممكنة.

ومن عيوبها: غير دقيقة، النتائج تعبر عن مقارنة لا عن نمو.

٣ - الطريقة الاسترجاعية:-

هي الطريقة التي يسير فيها الباحث من الحاضر إلى الماضي كما يحدث مع المشاهير أو عند دراسة حالة مرضية.

[٥] - المنهج الإكلينيكي: (دارسة تاريخ الحالة):-

مبررات استخدام هذا المنهج :

١ - **وجود حدود للتجريب في المجال الإنساني** : مما يقلل الظواهر النفسية التي تخضع للتجريب.

٢ – **كرامة الإنسان** : فنحن لا نستطيع أن نعرض الإنسان لصدمة نفسية شديدة لنرى أثرها على نفسيته، أو نطلب من زوجين الانفصال لنرى أثر ذلك على الأولاد، لكن الظروف البيئية

والاجتماعية تمدنا بشكل تلقائي بحالات كثيرة تعرضب لصدمة نفسية شديدة. وفي هذه الحالات نرى أن المنهج الإكلينيكي هو أفضل المناهج لدراسة تلك الظاهرة.

- الطريقة الإكلينيكية:-

" هي تلك الطريقة التي تركز على دراسة الحالات الفردية والتي تمثل الظاهرة المراد دراستها دراسة شاملة ومتعمقة "

في هذه الطريقة يتعرف الباحث على: تاريخ الحالة للفرد والظروف التي عاشها، ويستخدم معه الاختبارات النفسية الإسقاطية وغيرها للتعرف على أعماق الفرد هذا المنهج يتطلب جهداً ووقتاً كبيرين لذا لا نستطيع تكبير العينة.

مميزاته:-

١ - قادر على الوصول إلى أعماق الفرد وكشف مكنوناته (علم الأعماق).

٢ - قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الشخصية.

٣ - يستخدم هذا المنهاج لتعميق نقطة معينة من نقاط بحث استخدم له منهجاً آخر بشكل أساسي.

عيوبه:-

١ - يتطلب كفاءة عالية من جانب الباحث وخبرة واسعة وبصيرة نافذة، وهذا غير متوفر في كثيرين.

٢ - لا توجد ضوابط محددة له مما يسمح بالذاتية تؤثر على نتائجه.

ملاحظات عامة عن مناهج البحث:-

١ - اختيار الباحث لمنهج دون غيره يتوقف بشكل أساسي على طبيعة الظاهرة قيد البحث.

٢ - بعض الظواهر قد يصلح أكثر من منهاج لدراستها.
(السلوك الديني قد يستخدم الطريقة المستعرضة، وطريقة الملاحظة، والمنهج الإكلينيكي).

٣ - اختيار الباحث للمنهج ليست فقط المناسب للظاهرة ولكن الذي يجيد الباحث استخدامه.
(المنهج الإكلينيكي دقيق ولكن عدم قدرة الباحث على استخدامه قد يجعل النتائج مغلوطة وضرره أكثر من نفعه).

٤ - على الباحث أن يوضح بالتفصيل الخطوات التي اتبعها في بحثه للتأكد من علمية وجدية ومنطقية النتائج.

٥ - على الباحث أن يتحلى بالدقة والنزاهة دون تعصب لوجهة نظر معينة.

٦ - عينة البحث كلما كانت كبيرة كلما كانت النتائج أفضل.

٧ - لا غنى لبرامج الكومبيوتر وعلم الإحصاء في البحث العلمي، لذا على الباحث أن يكون على دراية بها.

تاريخ التفكير العلمي النفسي

- كثير من الآباء والمفكرين تحدثوا عن علم النفس ولكن لعل الأكثرية لم تدون مؤلفاتهم ولذا ذهب أدراج الرياح، لذا فإن تاريخ التفكير النفسي من خلال ما وصلنا مدوناً مر في ثلاث مراحل كبرى هي:

[١] مرحلة الفكر اليوناني القديم:-

كان علم النفس فيها ممتزجاً بالفلسفة وكان الحديث عنه يدخل في باب الجدل والآراء الشخصية والقدرة المنطقية أكثر منه في باب الملاحظة والتجريب والبحث العلمي ولذلك من تحدث عن النفس من القدماء هم الفلاسفة المشهورين.

- كان الاهتمام بهذا العلم من نوع الاهتمام بشيء مبهم يدفع الإنسان ويحركه وهي المرحلة الأولى لهذا العلم

- المرحلة الثانية أخذت تتحدث عن أن هذا الشيء المبهم هو الروح والتي لا نعرف عنها شيئاً .

-ثم تبين لهم أن ما يحرك الإنسان هو النفس وكانت هذه هي المرحلة الثالثة حيث توجه الحديث عن النفس ما هي، ما مصدرها، ما أقسامها وهكذا خاضوا في الحديث عن حقيقة النفس، وهذه المراحل الثلاث صبغت مرحلة الفكر اليوناني القديم والذي كان من أشهر رواده:

أ - سقراط:-

عاش في القرن الخامس قبل الميلاد، وجه الفلسفة إلى ذات الإنسان بعد أن كانت موجهة للأفلاك، ينسب إليه القول الشائع (أعرف نفسك) وهو أستاذ أفلاطون.

ب - أفلاطون:-

عاش في القرن الرابع قبل الميلاد، وهو صاحب نظرية (الطبيعة الثنائية) حيث يؤمن بوجود عالمين منفصلين هما عالم المثل (تكون الروح والنفس) وعالم الحس (وهو العالم المادي ومنه الجسم) وهما متمايزان متغايران.

ج - أرسطو:-

عاش في القرن الرابع قبل الميلاد، يرى أن الجسم والنفس لا ينفصلان وأن كلاً منهما يؤثر في الآخر.

[٢] مرحلة الفكر الإسلامي العربي:-

أ - لمحات قرآنية نفسية: القرآن كتاب هداية وإرشاد وهو يؤثر بشكل أساسي على نفس وعقل الفرد ليحدث عنده الاقتناع والاستمالة ولذلك كان الهدف الأساسي لهذا الكتاب الحكيم هو التأثير في نفس وعقل المدعو ولذلك كان القرآن أعظم من تحدث مع النفس وخاطبها، وقد كشف لنا القرآن الكريم العديد من خبايا النفس وأسرارها وحقيقتها تلميحاً تارة وتصريحاً أخرى ومن هذه الحقائق حول النفس والإنسان:

١ - النفس عندها استعداد متساوي للخير والشر "ونفس وما سواها .....إلخ".

٢ ـ الصحة المرض والسعادة والشقاء كلها بيد الإنسان "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم".
٣ ـ الصحة النفسية الحقيقة مستحيلة بدون منهج الإسلام "ولولا فضل الله عليكم ورحمته ما زكى منكم من أحد أبداً ولكن الله يزكي من يشاء "
٤ ـ النفس البشرية عجولة "خلق الإنسان من عجل".
٥ ـ النفس البشرية ملولة "لا يمل الله حتى تملوا".
٦ ـ النفس البشرية كسولة "وإذا قاموا إلى الصلاة قاموا كسالى".
٧ ـ النفس البشرية أنانية "وأحضرت الأنفس الشح".
٨ ـ النفس البشرية وحش كاسر بدون الإسلام

(إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا) [سورة المعارج:١٩].

٩ ـ الرجال بدون الإسلام ذئاب والنساء بدون الإسلام عقارب "ويل للرجال من النساء وويل للنساء من الرجال".

دور دراسات علماء المسلمين:ـ

أ ـ حفظ علماء المسلمين الفكر اليوناني العلمي من الضياع حيث قاموا بنقله وشرحه وترجمته.
ب ـ نقى علماء المسلمين الفكر اليوناني من الخرافات والوثنيات وغيرها.
ج ـ أخذ الأوربيون دراساتهم النفسية عن علماء المسلمين حتى تلك المتعلقة بالفكر اليوناني القديم.
د ـ قدم علماء المسلمين العديد من الأبحاث الرائدة والعظيمة رغم مرور قرون عليها لكنها تصلح أن تنافس علم النفس الحديث ولكننا مقصرون في معرفتها ومن ذلك:

- تعليم المتعلم طريق التعلم: برهان الدين الزرنوجي
- أدب العالم والمتعلم: محمد ابن جماعة.
- مدارج القدس في معارج معرفة النفس: الغزالي.
- رسالة المسترشدين: الحارث المحاسبي.
- النفس، الشفاء: ابن سينا.
- المدينة الفاضلة: الفارابي.
- حي بن يقظان: ابن الطفيل.
- طوق الحمامة: ابن حزم.
- روضة المحبين: ابن قيم الجوزية.
- صيد الخاطر: ابن الجوزي.

من رواد الفكر الإسلامي النفسي:-

ابن سينا - الفارابي - الإمام الغزالي - ابن الطفيل:- ابن حزم - ابن الجوزي - ابن قيم الجوزية - ابن قدامة المقدسي - ابن مسكويية- ابن خلدون:-

[٣] مرحلة النهضة العلمية الحديثة:-

بدأت هذه المرحلة من بداية القرن السابع عشر الميلادي إلى يومنا هذا ومن أشهر الرواد:رونيه ديكارت - فلهلم فونت - سيجموند فرويد - إيفان بافلوف - جون وطسون .

السلوك الإنساني

مفهوم السلوك:-

هو جميع أوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها الإنسان والتي يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

مكونات السلوك:-

ينتج السلوك بناء على عوامل داخلية وعوامل خارجية (لذا فالسلوك معقد).

أ - العوامل الداخلية:-

١ - التكوين الجسمي النفسي الوراثي (سماته الشخصية الذاتية).
٢ - التكوين الاجتماعي (التنشئة الاجتماعية).
٣ - التكوين الحضاري الثقافي.
٤ - القيم.
٥ - الحالة الانفعالية.
٦ - كيفية إدراكه للموقف.

ب - العوامل الخارجية:-

١ - طبيعة المثير الخارجي (شخص عزيز غير شخص عادي غير شخص)
٢ - مكان حدوث المثير.
٣ - ظروف مادية (الطقس، الشتاء، الصحراء .....إلخ).

- تفسير السلوك يقتضي فهم جميع العوامل المتصلة بالفرد الداخلية والخارجية، وبناء على ذلك يفسر السلوك هل هو صحي أم شاذ، السلوك يفسر في ضوء "هنا والآن" أثر الزمان والمكان على صوابية السلوك.

أنماط السلوك:-

١ - **السلوك الفطري**: هو سلوك يحدث دون سابق تعلم .
٢ - **سلوك مكتسب (متعلم)**: ماذا نصنع عند الغضب (ردود الفعل السلوكية على الحالات الانفعالية)
٣ - **سلوك شعوري**: حيث يدرك الإنسان دوافعه وأهدافه من السلوك. مثال: سلوك الجائع ....إلخ.
٤ - **سلوك لا شعوري**: هو سلوك (أوتوماتيكي) لا يدرك الإنسان دوافعه ولا أهدافه مثل السلوك القهري.
٥ - **سلوك حركي (ظاهر)**: كالمشي والقفز.
٦ - **سلوك ذهني (باطن)**: كالتفكير والانتباه.

٧ ـ **سلوك بسيط:** سلوك لا إرادي يقوم به الجسم تلقائياً كرد فعل (فسيولوجي).
٨ ـ **سلوك معقد (شرطي):** أصبح رد فعل لمثير مشروط ثم الاقتران به.
٩ ـ **سلوك سوي:** ما وافق الشرع.
١٠ ـ **سلوك غير سوي:** ما لم يوافق الشرع.

السلوك المعتاد:

٩٩% من سلوكياتنا معتادة، الإنسان يحاول ألا يغير نمط السلوك إلا لظروف قاهرة وعند زوال الظروف يعود لعادته (ولو ردوا لعادوا لما نهوا......).

العادة:ـ

هي ميل نفسي مكتسب بالتكرار والخبرة للقيام بذات الأعمال بحيث يؤديها الفرد بطريقة آلية عفوية.

العادة سلوك مكتسب يبدأ من الصغر ثم ينمو بالتمرين حتى يصبح عادة عميقة الجذور .

مكونات العادة:ـ

أ ـ **ميل نفسي:** يجعل الفرد راغباً في تكرار السلوك.
ب ـ **تعلم مكتسب:** لتحديد نوع السلوك ووقته.
ج ـ **التكرار والترديد:** لأن العادة أصلاً جاءت من التكرار.
ـ **مجموع العادات التي نسلكها تكون شخصيتنا** (قل لي عادتك، أقل لك من أنت).

إيجابيات السلوك المعتاد:ـ

١ ـ توفير الجهد الفكري والحركي للفرد.
٢ ـ سرعة الأداء والمهارة. التعود يؤدي إلى السرعة.
٣ ـ تحفظ التناسق الاجتماعي (التماسك الاجتماعي). وجود سلوك اعتاد عليه الجميع يساعد على تماسك المجتمع .
٤ ـ يؤدي إلى تكامل الشخصية. فالشخصية هي السلوكيات اللازمة الثابتة والتي تميز شخصية الفرد.

سلبيات السلوك المعتاد:

١ ـ تجعل الحياة آلية روتينية لا روح فيها .
٢ ـ صعوبة تغيير العادة بعد تحكمها، العادة قوية تسمى أحياناً "الطبيعة الثانية".
٣ ـ تعيق التطور والتقدم الضروريان للحياة. (يقاوم الفرد الأمور التي لم يعتد عليها/ ويقاوم التجديد).
ـ ولذلك لا بد من غرس العادات الإيجابية والحسنة من جهة، ومتابعة نسق العادات بين الحين والآخر لوقف العادات السلبية.

أنواع السلوك الاعتيادي:ـ

١ ـ العادات الحركية
٢ ـ العادات المعرفية: تتعلق بمنهجية التفكير
٣ ـ العادات الانفعالية: أساليب التعبير عن الانفعالات

٤ ـ العادات الخلقية: الصدق ـ الكذب ـ الأمانة .....إلخ.

كيفية تكون العادات:ـ

١ ـ **الخطرة**: وهي ما يخطر على الفكر من خير أو شر، وهي مبدأ كل عمل بشري، وهي الأساس لما بعدها.

٢ ـ **الفكرة**: إذا قويت الخطرة صارت فكرة، وهنا تميل النفس إلى الخاطرة وتستحسنها وتفكر فيها.

٣ ـ **العزيمة**: إذا قويت الفكرة ولدت عزيمة ورغبة وإرادة وترقب لممارسة العمل (الاستعداد للفعل).

٤ ـ **العمل**: إذا قويت العزيمة تحركت الجوارح وبدأت بالتنفيذ وفي البداية يكون العمل صعباً وموحشاً.

٥ ـ **العادة**: بتكرار العمل يألفه الفرد ويزول عنه الوحشة ويأنس له ويتعوده ويصبح من الصعب الإقلاع عنه.

كيفية تغيير العادات:ـ

يمكن تغيير العادات وإن كان هذا ليس بالأمر السهل لا سيما إذا ثبتت العادة لكن رغم الصعوبة يمكن التعديل كالتالي:

١ ـ القناعة الفكرية الراسخة بضرر العادة الحالية وفوائد العادة البديلة.

٢ ـ إرادة قوية وعزيمة صلبة للتغيير.

٣ ـ الابتعاد عن جماعة تلك العادة السابقة.

٤ ـ ضرورة البديل النافع لأن العادات أشبه بسلسلة فسقوط واحدة يترك فراغ لا بد من ملئه بأخرى.

٥ ـ ممارسة السلوك الجديد واستمراره حتى تعتاد عليه.

٦ـ الخطوات الأولى هي الأهم سواء في الاكتساب أو التغيير.

السلوك الخلقي

هل يوجد حياد أخلاقي؟

هل النفس البشرية خيرة أم شريرة ؟

هل الحكم الخلقي متعلق بالدافع أم بالسلوك؟

ـ **السؤال الأول يعني**: هل نستطيع أن نتصور سلوكاً إنسانياً لا نطلق عليه سمة خلقية مثل أنه (صواب أو خطأ). أو أنه (مقبول أو غير مقبول) أو أنه (يليق أو لا يليق) أو أنه (مناسب أو غير مناسب)؟!

الجواب بالطبع: لا لا يوجد حياد أخلاقي!! وهذا يبين أهمية الحكم الأخلاقي في الحياة السلوكية الإنسانية.

ـ ثم هل الإنسان بطبعه خير أم شرير؟!

كان الفكر الكنسي والذي تأثر به الأوربيون في دراساتهم النفسية يروا أن النفس فاسدة وأن الإنسان شرير وهو موطن الفساد، وبالتالي فالأخلاق تقوم على أساس السيطرة القامعة التي يجب أن تكبت النفس الإنسانية،

ـ الأخلاق لديهم معارضة للكيان الإنساني كما أن الغرائز لديهم تقاوم الاستسلام للسلوك الأخلاقي، والنفس الإنسانية في نظرهم عندما تقوم بالسلوك الأخلاقي فإنها تقوم به مرغمة كارهة له لا تميل إليه وكما يقول ديوي: فالنفس في حرب أهلية لا تنتهي.

ـ هذا التطرف السلبي قاد إلى تطرف (في الجهة الأخرى، ولكنه سلبي أيضاً) حيث خرج فريق منهم جان جاك روسو يقول أن الإنسان خير بطبعه وأن المجتمع يفسده بأخلاقه وقوانينه ودعا إلى الإهمال الكامل لأوامر المجتمع والأخلاق ودعا إلى الإشباع المطلق للغرائز بأي أسلوب ، ودعوا إلى الحرية المطلقة والتي تعني عندهم عدم كبح جماح الدوافع مهما كانت.

ـ هاتان النظرتان جعلت الدراسة النفسية ناقصة، لا تأخذ بعين الاعتبار كل أنماط السلوك بالذات السلوك الخلقي، كما أنها دراسات مشوهة لأنها ضخمت جانباً واحداً هو الغرائز.

- النظرة الإسلامية ترى أن الإنسان ولد وهو مزود بالاستعداد للخير والشر "وهديناه النجدين" "فألهمها فجورها وتقواها" وبناء على ذلك فالأخلاق هنا تناسب طبيعته كما أنها تهذيب وليست تكبيل.
- هل الحكم الخلقي مرتبط بالدوافع الفطرية أم بالسلوك؟ (الدوافع السلوكية الفطرية طاقات حيادية)
- الدوافع الفطرية هي طاقة مستعدة وهي لا توصف بخير أو بشر ولكن الذي يوصف بذلك هو أسلوب إشباع الدافع هي التي تحدد الحكم الخلقي، فالدافع الجنسي محايد لكن إن أشبع بالحلال كان صواباً وإن أشبع بالحرام كان خطأ.
- وهذا يوضح تمايز الإنسان عن غيره من الكائنات فهو عندما يواجه مثيراً انفعالياً فإنه لا يواجهها آلياً أو بالفراغ النفسي ولكنه يستجيب للمثير بناء على المنظومة الأخلاقية التي امتلكها خلال التنشئة الاجتماعية.

ما هو الحكم الخلقي؟!

"هو تلك العملية الإدراكية الانفعالية التي تحدد نمط السلوك سمواً ونبلاً أو هبوطاً وانحداراً".

ـ طالما أنه عملية إدراكية إذاً لا يوصف سلوك الحيوان بالحكم الخلقي لأنه غير مدرك لما يقوم به، فالصفات الخلقية التي يوصف بها الكلب بالوفاء أو الثعلب بالخبث أو الجمل بالغدر أو غيرها فهي ليست أحكاماً خلقية لأن هذه الكائنات تقوم بها بالغريزة وليست مختارة لها وليست مدركة لما تقوم به.

مراحل تكوين الحكم الخلقي:-

١ ـ مرحلة اللذة والألم (من صفر ـ سنتين):-

يرتبط الحكم هنا باللذة والألم فالحسن ما جلب لذة والسيئ ما جلب ألم، وهي مرحلة فطرية أساسية ومعاييرها الخلقية مطلقة، ولا يوصف سلوك الوليد هنا بالخير أو الشر أو السمو والانحطاط فهو بيولوجي لذا الحكم هنا ليس خلقياً بالمعنى الدقيق.

٢ ـ مرحلة الثواب والعقاب (٣ ـ٦ سنوات):ـ

ـ عندما يكبر الطفل يتابع معيار اللذة والألم ولكنه يجد معياراً آخر ذلك أن بعض اللذة قد توجب له العقاب وبعض الألم قد يجلب له الثواب لذا تتغير معايير اللذة والألم لتصبح تابعة للثواب والعقاب فالحسن ما يثاب عليه والسيئ ما يعاقب عليه أو السماح والمنع .

ـ الطفل يكون عاجزاً عن المقاومة وذو مرونة ومطاوعة فإنه يتأثر بهذا المعيار ويوجه سلوكه ودوافعه بناء على ما يلقاه من تشجيع .

ـ وهنا لا بد من الحذر من التشجيع علي شيء سيء .

٣ ـ مرحلة المدح والذم (٧ ـ ١٢ سنة):ـ

في هذه المرحلة يتسع المجال الاجتماعي للفرد ويخرج من نطاق الأسرة وينمو اجتماعياً فيصبح معيار (المدح والذم) ذا أثر بعيد في التنشئة فليس بالضرورة أن يثاب مادياً ليعلم أن هذا الشيء جيد بل المدح والثناء والابتسامة وغيرها كافية لإعلام الفرد أنه قام بشيء نبيل كما أن الذم والعبوس له أثره في إشعار الفرد بأن ما قام به غير حسن.

٤ ـ مرحلة نفوذ الجماعة الخارجية الخاصة (١٣ ـ ١٨ سنة):ـ

في مرحلة المراهقة يكون تأثر الإنسان برفاقه أكثر من تأثره بالأسرة وتتبدل لديه المعايير فالحسن ما تراه جماعته أنه حسن وإن خالف الأسرة وذمته والخطأ ما رأته جماعته أنه كذلك ولو استحسنته الأسرة فهو لا يهتم كثيراً بالرأي العام.

٥ ـ المرحلة الاجتماعية الناضجة (١٩ فما فوق):ـ

ـ في مرحلة المراهقة المتأخرة يكون قد اقترب من النضج الاجتماعي وأصبح يتأثر بالرأي العام ويفهم قيم المجتمع ويحافظ عليها فقد ترك فورة المراهقة وأصبح يحترم قيود المجتمع ، وقد تستمر هذه المرحلة طيلة الحياة.

٦ ـ مرحلة الانضباط الذاتي (ضمن حدود المرحلة السابقة):ـ

وهذه تمثل قمة النمو التطوري في السلوك الخلقي فهو يخضع سلوكه لمثل أعلى يرتضيه ضميره وبدافع ذاتي وليس خوفاً من المجتمع، كما أنه قد يخالف المجتمع ويرفض الرأي العام إذا كان يخالف هذا المثل الأعلى .

خصائص ومميزات هذه المراحل:ـ

١ ـ تمتاز هذه المراحل بأنها تصاعدية تطورية أي المرحلة اللاحقة أكثر شمولاً ونبلاً من السابقة لها.

٢ ـ تمتاز هذه المراحل بأنها تعاقبية أي لا تتشكل المرحلة الأعلى إلا بالمرور في الأدنى.

٣ ـ ليست حتمية بمعنى أن بعض الأفراد قد يقفون عند مرحلة معينة ويظلون عندها طوال عمرهم.

الحسن الخلقي:-
يتمتع الإنسان السليم بهبة فطرية يدرك من خلالها السلوك النبيل من المنحرف وهذا ما يسمى "بالضمير الحي" أو " الحس الخلقي"

- قال تعالى (بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ) [سورة القيامة:١٤] وقول الرسول: "البر حسن الخلق والإثم ما حاك في الصدر وكرهت أن يطلع عليه الناس" وقوله: "دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة". (وَجَحَدُوا بِهَا وَاسْتَيْقَنَتْهَا أَنْفُسُهُمْ ظُلْماً وَعُلُوّاً فَانظُرْ كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُفْسِدِينَ) [سورة النمل:١٤].

- الحس الأخلاقي قد يصيبه ضعف والإدراك قد يطرأ عليه خطأ، والحس الخلقي قد يمرض أو يضعف بسبب كثرة الذنوب فيرى الحق باطلاً والباطل حقاً ، فلا بد من رعاية بين الحين والآخر.

- فالحس الخلقي أشبه بمصفاه لجميع أنواع السلوكيات المعتادة، وعملية التصفية تقتضي ليس فقط إزالة الشوائب ولكن أيضاً تضيف وتدفع الفرد للخير والأعمال الحسنة.

- كما أن هذه المصفاة تحتاج إلى صيانة ورعاية وتنظيف.

أهمية الخلق السليم في وحدة الشخصية:-

- التنظيم السلوكي الخلقي حين يصبح سلوكاً معتاداً لا مجرد شعارات فإنه ذو تأثير عميق في وحدة الشخصية وصحتها. والشخصية القوية هي التي تجعل أساسها تنظيماً قوياً من السلوك المتعاد الحسن والنبيل فيثق بها صاحبها والآخرون.

– أما الشخصية الضعيفة لا تملك تنظيماً من القيم الراسخة ولكنها أهواء متغيرة متقلبة لا تحافظ على تماسك الشخصية أو ثباتها ولكنها تتقلب بصاحبها ولعل هذا ما سجله القرآن "وكذبوا واتبعوا أهواءهم وكل أمر مستقر". أي عندما اتبعوا أهواءهم تقلبوا واضطربوا بينما من لم يفعل ذلك كان مستقراً ثابتاً راسخاً.

– فالشخص المتبع للأخلاق والقيم الملتزم بها يكون سلوكه منسجماً مع أفكاره ومعتقداته وهذا يؤدي إلى تماسك الشخصية أما صاحب الخلق المنحرف فإن سلوكه يتناقض مع معتقداته بالخير والشر ولذا كان شخصيته تهتز ويكون في صراع .

المسؤولية النفسية الخلقية:-

قال احد الصالحين : (أعمالنا وليدة أفكارنا، إذا رمينا أفكار سقطت علينا أعمال، إن حسنة فحسنة وإن سيئة فسيئة).

– **هناك علاقة وطيدة بين الأفكار وبين السلوك العملي**، فالسلوك المعتاد والخلقي يدل على وجود رغبة فينا وبالتالي مسؤوليتنا المباشرة على عاداتنا وعلى سلوكياتنا السيئة والحسنة .

– **ليس صواباً أن نقول** : هذا السلوك خارج عن إرادتي بل كله بالإرادة وكله بالميل النفسي وكما اكتسبنا السلوك بإرادتنا وممارستنا له نستطيع أن نقلع عنه بإرادتنا أيضاً وممارستنا للسلوك البديل وبسبب هذه المسؤولية النفسية فإن الله يثيب المطيع ويعاقب المسيء.

العلاقة بين السلوك الخلقي والسلوك المعتاد:ـ

١ ـ العادات لا يمكن أن تتكون في فراغ أخلاقي وذلك أن الحياء لا وجود له.

٢ ـ السلوك الأخلاقي ليس شعارات تردد ولكنها سلوك متكرر معتاد يجب أن يصل لدرجة أن يصدر بشكل عفوي تلقائي أي يصبح عادة للفرد .

٣ ـ الأخلاق ليست هي العادات لأن العادات قد تكون حسنة وقد تكون سيئة، كما أن الأخلاق تنظر للدافع والوسيلة والهدف القريب والبعيد بينما العادات تكتفي بالأهداف القريبة المباشرة. وأروع شيء أن تنسجم العادات مع الأخلاق.

الدافعية

الدافع: "طاقة داخلية جسمية أو نفسية تحرك السلوك وتوجهه وتحافظ على استمراريته توجه نشاط الفرد نحو هدف في بيئته".

ـ وهي قوة محركة للنشاط، تتكون في أعماق نفوسنا ولا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة.

أهمية الدوافع:ـ

١ ـ تفجر الطاقة الكامنة في الفرد وتجعله يستغل طاقاته .

٢ ـ تساعد الفرد على تجاوز الصعاب وتحملها.

٣ ـ تساعد الفرد على بذل مزيد من الجهد وبمبادرة ذاتية.

٤ ـ تساعده على الاستمرار في العمل حتى يحقق الهدف.

ملاحظات هامة على الدوافع:ـ

١ ـ وراء كل سلوك دافع.

٢ ـ الدافع الواحد قد يؤدي إلى ألوان مختلفة من السلوك

٣ ـ السلوك الواحد قد ينشأ عن دوافع مختلفة

٤ ـ السلوك الواحد قد ينشئ عدة دوافع في الفرد نفسه.

مميزات (خصائص) الدافعية:ـ

١ ـ **الاندفاع** (الحركة والنشاط): الدافع طاقة لا تظل ساكنة خامدة بل تندفع نحو النشاط، فإذا لم يجد الإنسان لها مجالاً للإشباع فإنها لا تظل معطلة ولكن تتلمس الإشباع بطرق أخرى وهذا يوضح خطورة إهمال إشباع الدوافع (ولهذا غضب الرسول من الثلاثة الذين قالوا: لا أنام، لا أتزوج النساء وأصوم).

كما أن استغلال ذخيرة الدوافع الحية يجدد حياة الإنسان لا سيما بالإشباع الصحيح، أما الإشباع الأعمى المطلق فإنه يقضي على الحياة ذاتها (إذن هناك ٣ طرق للتعامل مع الدافعية: الحرمان، الإشباع المطلق، الإشباع المنضبط).

٢ - **ازدياد الطاقة الدافعية** إذا لم تجد إشباعاً مناسباً: ولذلك فالجوع يجعل الطعام له لذة وشهية.
٣ - **الاستمرارية:** لا يستمر نشاط الفرد حتى يحقق الهدف حتى لو تكرر الفشل فإنه يكرر المحاولة حتى ينجح.
٤ - **التنوع (مرونة الدافعية):** السلوك وهو في طريقه للإشباع قد يجد عائقاً ولكنه يمتاز بالمرونة حيث يكرر المحاولة بأنواع مختلفة من السلوك قد تحققه إشباعات فمن لا يجد الغداء يأكل أجوزا أو يشرب شاي. وهنا يكون مجال الابتكار في إشباع الدوافع (الحاجة أم الاختراع).
٥ - **الاستعداد للتربية:** الدافع طاقة عامة وإشباعها يمكن إخضاعه لثقافة المجتمع، والدافع طاقة عمياء هدفها الأول هو الإشباع ويأتي دور التربية لتوجيه وضبطها .
٦ - **التوقف بعد تحقق الهدف:** وهذا يوضح الدافع الحقيقي للسلوك لأن السلوك إذا حقق هدف الدافع فإن السلوك يكف عن العمل لأن دافعه انتهى .

ميكانيكية عمل الدوافع:-

١ - **مرحلة الإلحاح (التوتر):** وجود مثير يولد توتراً وطاقة زائدة تسعى للانطلاق وتولد السلوك.
٢ - **مرحلة الإشباع:** يستمر السلوك في الاستمرار حتى يحقق الهدف ويحصل الإشباع، تتميز بالرضي، تختلف من شخص لآخر.
٣ - **مرحلة الاتزان:** عند تحقيق الدافع (الهدف) يزول التوتر ويحدث الاستقرار مؤقتاً ليثور من جديد.

مثير(داخلي أو خارجي) ← دافع ← سلوك ← هدف ← اتزان

أنواع الدوافع:-
١ ـ **دوافع أولية** (فطرية) فسيولوجية (جسمية عضوية بحتة): تنبع من حاجات الجسم كالجوع العطش والنوم.
٢ ـ **دوافع أولية (فطرية) نفسية**: كالأمومة ـ حب الاستطلاع ـ حب التملك.
٣ ـ **دوافع ثانوية (مكتسبة):** التقدير ـ الاستحسان ـ الانتماء.

أي الدوافع أشد قوة:-

دلت الدراسات على أن الدوافع العضوية الجسدية أقوى الدوافع، هذا في الأغلب (إذا حضر العشاء والعشاء فابدأ بالعشاء) لكن قد تصبح بعض الدوافع المكتسبة عند بعض الناس أقوى من غيرها كالمؤمن الذي يفضل الموت على فعل الحرام، وهذا ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات.

قياس الدافعية لدى الحيوان:-

أسباب دراسة العلماء لدوافع الحيوان:

أ ـ خضوع دوافع الحيوان بكيانها للعوامل العضوية البحتة.
ب ـ عدم تأثر الحيوان بعوامل الثقافة والحضارة.
ج ـ إمكانية إخضاع الحيوان لمتغيرات الضبط التجريبي.
د ـ عدم تأثر الحيوان ملاحظة القائمين على التجربة (الخجل ـ الارتباك ـ محاولات التضليل).
هـ ـ سهولة ضبط مراحل التجربة خلال عدة أجيال (عمر الفأرة قصير).

التجربة:-

غرفة: (أ) يوضع فيها الفأر الجائع، ممر.
(ب) طويل في أسلاك تعطي صدمة كهربية، غرفة .
(ج) في آخرها قم.
(د) يوضع فيها المثير. نجعل الفأر يشاهد المثير الذي وضعناه في المكان.
(د) ونجعل الفأر يصل إلى الهدف عدة مرات بدون التيار الكهربي.

عند بدء التجربة:-

نجعل الفأر يجوع وتحرر التيار الكهربي فيأتي الفأر ليمر كعادته فتصيبه صدمة كهربية فيرجع، ولكن الجوع يقرصه فيكرر المحاولة فكلما كانت الدافعية أكبر كلما كان عدد المحاولات أكثر وتحمل الصدمات ليصل إلى الهدف.

وجدوا أن الحيوان ودافعه كالتالي: الأمومة ـ العطش ـ الجوع ـ الجنس.

استعراض لبعض الدوافع:-

ا ـ دافع الجوع:-

كل كائن حي يسعى إلى الاحتفاظ بحالة من التوازن الداخلي بشكل لا إرادي ، فالإنسان عندما يحتاج جسمه إلى شيء فإن الدم يعتريه نقص في بعض المواد الحيوية، هذا النقص يولد توتراً مما يولد دافع الجوع فهذا الدافع ناشئ

عن تغير في كيمياء الدم وعندما يتناول الإنسان الطعام ويستكمل الجسم المواد الناقصة يشعر بالشبع فيزول التوتر، ولذلك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا اشتهى مريض أحدكم شيئاً فليطعمه إياه". وهذا ما أثبته كانن في دراساته الحديثة.

ب ـ الدافع الجنسي:ـ

جعل الله للحيوانات مواسم تثور فيها الغريزة لأنه لا قدرة لها على ضبط غريزتها أما الإنسان فترك ضبطها للعقل، وعندما تثور الغريزة ترتفع نسبة التستسترون عند الرجال ونسبة الاستروجين عند النساء فيحدث التوتر واحتقان المناطق التناسلية مما يدفع الفرد للقيام بتصريف الغريزة (الشهوة) بالطريق الحلال ولذلك دعا الرسول ص الشباب إلى الزواج .

الصراع بين الدوافع:ـ

ينشأ الصراع بين الدوافع في إحدى حالتيه:

أ ـ تعارض دافعين حلال وحرام.

ب ـ عدم التوازن في إشباع دافع حلال (الإسراف).

أنواع الصراع أربعة:

إقدام إقدام، إقدام إحجام، إحجام إحجام، إقدام إحجام مزدوج.

حل الصراع عادة يكون بإحدى طريقتين:

طريقة سليمة، طريقة خاطئة، السليمة تؤدي إلى التوافق والخاطئة لا.

السيطرة على الدوافع:ـ

١ ـ الإشباع بواسطة الحلال فقط: (وَلَا تَقْرَبُواْ ٱلزِّنَىٰٓ إِنَّهُۥ كَانَ فَٰحِشَةً وَسَآءَ سَبِيلًا) [سورة الإسراء:٣٢].

٢ ـ عدم الإسراف في إشباع الدافع:(۞ يَٰبَنِيٓ ءَادَمَ خُذُواْ زِينَتَكُمۡ عِندَ كُلِّ مَسۡجِدٖ وَكُلُواْ وَٱشۡرَبُواْ وَلَا تُسۡرِفُوٓاْ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُسۡرِفِينَ) [سورة الأعراف:٣١]

٣ ـ عدم قمع الدوافع (قمعها أمر غير صحي): (يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُحَرِّمُواْ طَيِّبَٰتِ مَآ أَحَلَّ ٱللَّهُ لَكُمۡ وَلَا تَعۡتَدُوٓاْ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُعۡتَدِينَ) [سورة المائدة:٨٧].

٤ ـ إشباعها وسيلة وليست غاية: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُلْهِكُمْ أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ) [سورة المنافقون:٩].

٥ ـ ليس بالضـرورة إشباع جميع الدوافع معاً: "أكلما اشتهيته اشتريته" (وَلۡيَسۡتَعۡفِفِ ٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّىٰ يُغۡنِيَهُمُ ٱللَّهُ مِن فَضۡلِهِۦۗ وَٱلَّذِينَ يَبۡتَغُونَ ٱلۡكِتَٰبَ مِمَّا مَلَكَتۡ أَيۡمَٰنُكُمۡ فَكَاتِبُوهُمۡ إِنۡ عَلِمۡتُمۡ فِيهِمۡ خَيۡرٗاۖ وَءَاتُوهُم مِّن مَّالِ ٱللَّهِ ٱلَّذِيٓ ءَاتَىٰكُمۡۚ وَلَا تُكۡرِهُواْ فَتَيَٰتِكُمۡ عَلَى ٱلۡبِغَآءِ إِنۡ أَرَدۡنَ تَحَصُّنٗا لِّتَبۡتَغُواْ عَرَضَ ٱلۡحَيَوٰةِ ٱلدُّنۡيَاۚ وَمَن يُكۡرِههُّنَّ فَإِنَّ ٱللَّهَ مِنۢ بَعۡدِ إِكۡرَٰهِهِنَّ غَفُورٞ رَّحِيمٞ) [سورة النور:٣٣].

الانفعالات :

مفهوم الانفعال:ـ

"حالة جسمية نفسية يصاحبها توتر شديد مع اضطرابات عضوية تفشي أجهزة الإنسان". فهو أزمة نفسية طارئة ومفاجئة لم يستطع صاحبها التكيف السريع معها.

كيف يتكون الانفعال؟ـ

أ ـ **جانب المثير**: قد يكون المثير داخلياً كتذكر حدث معين أو خارجياً كرؤية وحش هائج.

ب ـ **جانب الإدراك**: كيفية إدراك الفرد للمثير تسبب الحالة الانفعالية له.

ج ـ **جانب الشعور**: يشعر الفرد بالاضطراب الانفعالي حسب ما تم إدراكه وهذا داخلي يشعر به الفرد نفسه.

د ـ الجانب التعبيري:

١ ـ **ظاهري**: يمكن رؤيته يتمثل في حركة العينين، اصفرار اللون أو احمراره، قسمات الوجه .....إلخ.

٢ ـ **باطني**: وهو عضوي في الأحشاء يمكن قياسه بالأجهزة ثم دقات القلب، ضغط الدم، التنفس.

لماذا ينفعل الإنسان؟ـ

١ ـ عند إعاقة دافع أساسي من دوافعنا .

٢ ـ عند استثارة دافع فينا فجأة .

٣ ـ عند إشباع دافع بصورة فجائية غبر متوقعة .

٤ ـ عند الإحساس بقرب فوات الهدف .

تغيرات جسمية يحدثها الانفعال:ـ

الانفعال يؤثر في الجسم والنفس معاً، ونظراً لتوفر أجهزة قياس دقيقة تمكن **تحديد التغيرات الداخلية الحشوية والتي منها :**

١ ـ تغيرات كهربائية في الجلد الإنساني. (تقل مقاومة الجلد للتيار الكهربي).

٢ ـ تغيرات في سرعة ضربات القلب. (تزداد في الانفعال وتقوى وتكون عديمة الانتظام).

٣ ـ ارتفاع عام في ضغط الدم. (السبب: ازدياد عدد كرات الدم الحمراء التي كانت مخزونة في الطحال).

٤ ـ تغيرات في الجهاز العصبي تؤدي إلى رعشة الأطراف والشفتين وحركة الجفون.

٥ ـ اضطرابات في الجهاز الهضمي: حيث يصاب بالإسهال أو الإمساك أو عسر الهضم حسب الانفعال (الغضب يزداد الإفراز الحمضي، الاكتئاب والحزن/ تقف الحركة).
٦ ـ تغيرات في كيمياء الدم: بسبب إفرازات الغدد الصماء (زيادة نسبة السكر في الدم) الكبد يفرز السكر، والطحال يفرز الكرات الحمراء.
٧ ـ **تغيرات في الموجات الدماغية**: في مواقف الذكاء يعطي الدماغ موجات ألفا وفي حالة الانفعال يعطي دلتا وهي موجات غباء.
٨ ـ سرعة التنفس واتساع المسالك الهوائية في الرئتين (يساعد على زيادة حرق السكر في الدم لتوفير الطاقة).
٩ ـ الكلى: تتغير وظائف الكلى مما يزيد نسبة البول.
١٠ـ تغير في سيلان اللعاب في الفم حيث يجف الفم في الانفعال (الغدد القنوية: تنشط الغدة المثيرة للدموع/ يكف اللعابية عن العمل/ تنشط الغدد المفرزة للعرق).

تعبيرات خارجية:ـ

١ ـ اتساع حدقة العين في السرور والرضي وضيقها في الغضب والتشفي، كثر الرمش مع من نكره وفي الحياء وقلتها مع من نحب.
٢ ـ اضطرابات في آلية النوم: في مدة النوم وتقطعه بل عدمه أحياناً (الأرق).
٣ ـ اصفرار الوجه في الخوف واحمراره في الخجل والغضب.
٤ ـ زيادة إفراز الغدد العرقية في معظم الانفعالات لكنه يكون بارداً في الخوف ساخناً في الغضب.
٥ ـ تعبيرات وجه معينة تدل على نوع الانفعال موحد في معظم الثقافات.
٦ ـ ظهور حركات لطيفة وتعبيرات كلامية صراخية.
٧ ـ ارتفاع الصوت أو الغضب وانخفاضه في الخجل وفي الخوف والجري يصبح كالفحيح واهناً ضعيفاً.

طرق كشف الانفعال وقياسه:ـ

التغيرات الجسمية المصاحبة للانفعال لا إرادية وبالتالي فهي تفيد فائدة كبرى **في كشف الانفعال وقياس درجته وهناك طريقتان:**

أ ـ الطريقة التأثرية (الاستبطانية): حيث نطلب من شخص وصف مشاعره.

ب ـ الطريقة التعبيرية: وهذه طريقة علمية حديثة تعتمد على التغيرات التي **ترافق الانفعال وتسجل بواسطة الأجهزة التالية:**

١ ـ جهاز قياس النبض.
٢ ـ جهاز قياس القلب.
٣ ـ جهاز قياس امتلاء الأوعية الدموية.
٤ ـ جهاز قياس حركات التنفس.
٥ ـ جهاز قياس تغير مقاومة الجسم الكهربية.

٦ ـ جهاز قياس حركات اليد غير الإرادية (ارتعاش الجهاز العصبي).

أثر الانفعالات في حياتنا اليومية:ـ

الانفعال والدوافع:ـ

الانفعالات من أهم الدوافع الشعورية فكل انفعال دافع وليس كل دافع انفعال.

فالانفعال يولد توتراً وإثارة تتضمن سلوكاً يسعى إلى الإشباع حتى يحقق الهدف فالخائف يحال الفرار.

انفعال الخوف ⟵ دافع الهرب.
انفعال الشهوة ⟵ دافع الجنس.
انفعال الغضب ⟵ دافع المقاتلة.

الانفعال والتفكير:ـ

العلاقة بين التفكير والانفعال علاقة عكسية فكلما زاد الانفعال قل التفكير ولذلك لا يقضي القاضي وهو غضبان.

الانفعال والصحة النفسية:ـ

تتأثر الصحة النفسية كثيراً بالتعامل غير السليم مع الانفعالات فكثير من **الأمراض النفسية نابعة من عاملين:**

أـ **التطرف في الانفعالات**: فهذه ترهق صاحبها وتصيبه بالأمراض النفسية كالحزن الشديد والخوف الشديد والغيرة الشديدة.

ب ـ **كبت الانفعالات**: بالذات الفطرية الصحية، فكبتها لا يميتها ولكن يحولها إلى طاقة تدمر الصحة النفسية والجسمية والانتحار.

الانفعال والأمراض السيكوسوماتية:ـ

الانفعالات المتطرفة تؤدي إلى أمراض جسمية كالقرحة والضغط والصداع وحساسية الجلد وغيرها كما أن كبت الانفعالات يؤدي إلى مشاكل جسمية هي تعبير الجسم عن كبت الانفعالات.

ـ فكثير من الأمراض الجسمية ذات أصل نفسي وهذا يتطلب علاج نفسي إلى جانب العلاج الجسمي.

أنواع الانفعالات:

أ ـ انفعالات سارة (الفرح، الإعجاب، الفخر). وانفعالات أليمة (الخوف، الغيظ، الحزن).

ب ـ انفعالات أولية بسيطة (الخوف، الغضب، الحزن) وانفعالات مركبة كالغيرة (من الحب والخوف والغضب).

استعراض لبعض الانفعالات:ـ

انفعال الغضب:ـ

انفعال فطري يظهر عندما يعاق أحد الدوافع الأساسية عن الإسباع، ويولد دافع المقاتلة.

الغضب انفعال فطري ولكن يتوقف إثارته (الأسباب) ودرجته على التنشئة الاجتماعية فما يغضب فرد لا يغضب فرد آخر وهكذا ..... **وهو نوعان:**

- **غضب محمود**: ما كان لله وعلى أعداء الله وبسبب انتهاك حرمات الله. "من استغضب ولم يغضب فهو حمار".
- **غضب مذموم**: وهو ما كان لأمر تافه، وما كان متكرراً، ومسرفاً فيه.

<u>انفعال الخوف:-</u>

انفعال فطري يشعر به الإنسان في مواقف الخطر والتي تهدد حياته بالموت، ويولد دافع الهرب.

<u>الخوف مفيد:-</u>

لأنه يجعل الإنسان يتجنب مواطن الهلاك والخطر، ويجعل الفرد يتخذ التدابير قبل وقوع ما يخيف. (الخوف من الامتحان يدفع للدراسة/ الخوف من فقدان الوظيفة يدفع للإخلاص في العمل/ والخوف المفيد ما كان من الله.

<u>الخوف الضار:-</u>

إذا خاف الإنسان مما لا يخاف منه أو كان خوفه شديداً أو متكرراً.

السيطرة على الانفعالات:-

- الحيوان يترك لانفعالاته تعبر عن نفسها بشكل غريزي فهو لا يقدر على السيطرة على الانفعالات.
- أما الإنسان فإن الله وهبه القدرة على التحكم في انفعالاته سواء وقف انفعال سيء أو يخفف انفعال متطرف.
- عملية السيطرة والضبط لا تتم في يوم وليلة ولكنها تحتاج إلى التدريب الذي قد يستمر عدة سنوات.
- أفضل وقت للتدريب على ضبط الانفعالات هو الطفولة والمراهقة ومرحلة الشباب وكلما كان أبدر كان أفضل.
- هناك استجابات داخلية وأخرى خارجية، نحن لا نستطيع السيطرة على الداخلي لأنه لا إرادي لكن نستطيع التحكم في المظاهر الخارجية للانفعال وهو ما يسمى (ضبط الأعصاب) وهذا إرادي ويمكن ضبطه والتحكم به بالتدريب.
- ضبط الانفعال لا تعني القضاء على الانفعال لأن هذا غير ممكن ولكن المطلوب رعايتها وتوجيهها بشكل سليم،

من الأمور التي تساعد على السيطرة:

١ ـ أن يدرس كل إنسان حداً أدنى من علم النفس .

٢ ـ تفعيل الضبط الذاتي وهذا يتم بالممارسة والمران وبتدرج. "فإذا سابه أحداً أو شاتمه فليقل إني صائم". "الخلق بالتخلق والطبع بالتطبع". أي أعمل أعمال الصابرين تصبح منهم.

٣ ـ الابتعاد عن المواقف التي تثير الانفعال وكذلك الأشخاص الذين يسببوا التوترات.

٤ ـ تحويل الوجهة الذهنية

٥ ـ القضاء على مسببات الانفعال المرضي:
٦ ـ حسن الظن بالآخرين
٧ ـ أخذ الأمور ببساطة.
٨ ـ إحداث نشاط معارض للانفعال

تؤثر الانفعالات الحادة على مواطن الحس فتوقف عملها مؤقتاً (طيلة الانفعال الحاد) مما قد يسبب أن يفقد الإنسان قدرته على الرؤيا (قد يكون شخص أمامه ولا يراه) وقد يفقد قدرته على التمييز بين الأشياء الجيدة الضارة أو المميزات والعيوب (حبك للشيء يعمي ويصم) وقد يجعل الإنسان يفقد الإحساس بالألم كالهارب الذي يمشي على الزجاج والشوك و(أخوه) والنساء في قصة يوسف (وقطعن أيديهن وقلن حاش لله) وقصة عروة بن الزبير وحادثة قطع رجله، وقد يفقد الإنسان القدرة على النطق مؤقتاً. (هذا إضافة إلى فقدانه القدرة على التركيز والتفكير والتذكر).

العواطف والمشاعر:

مفهوم العاطفة:ـ

استعداد نفسي مكتسب مكون من مجموعة معقدة من الانفعالات يدفع الإنسان للقيام بالسلوك الذي يتناسب وموضوع العاطفة. "العاطفة عادة انفعالية".

سمات (خصائص) العاطفة:ـ

١ ـ تنبع من دوافع عامة فطرية أو مكتسبة.
٢ ـ تتكون من عدة انفعالات متجمعة حول شيء مادي أو معنوي.
٣ ـ هي ميل استعدادي كامن ولكنه مهيأ للنشاط إذا استثير.
٤ ـ تتميز بالثبات النسبي والاستقرار مما يسمح بالتنبؤ.
٥ ـ قد تتكون بالسماع أو بانتقال الخبرات من الآخرين.

العلاقة بين الانفعال والعاطفة:ـ

يمتاز الانفعال بأنه: سطحي، سريع الحدوث، سريع الزوال، أما العاطفة تمتاز بأنها عميقة، بطيئة التكوين بطيئة الزوال، لذلك فالحب انفعال وعاطفة، الحب العابر انفعال وهو إلى الشهوة أقرب وإذا تكرر أصبح عاطفة وعندها يشتد ويقوى.

أهمية العواطف:ـ

١ ـ تساعد الإنسان على تنظيم انفعالاته المختلفة حول موضوع معين.
٢ ـ مولد قوي للسلوك كعاطفة حب الوطن والخير .....إلخ.

مراحل تكوين العواطف:ـ

١ ـ اللقاء النفسي المباشر أو الغير مباشر .
٢ ـ تفاعل اللقاء النفسي مع خبرات الشخص وتجاربه.
٣ ـ اقتران نتاج التفاعل بشحنات انفعالية قوية.
٤ ـ تكرار اللقاء والخبرات (التفاعل) والشحنات يولد العاطفة.

تطور العواطف:-

- أول عاطفة تتكون عند الوليد هي "حب الأم" وذلك بسبب خدماتها المتكررة، ثم يتكون حب اللعبة أو الحيوان الأليف.
- ثم يتكون حب الأب متأخراً قليلاً، ومع نمو الطفل تتحول عواطفه إلى الأمور المعنوية: كحب الخير وحب العلم وغيرها.

- كما أن العواطف تبدأ فردية تتصل بالفرد ذاته وحاجاته وانفعالاته أي يحب ما يولد له لذة وراحة أما عندما يكبر فتصبح عواطفه اجتماعية بمعنى أنه يكون عاطفة الحب لما يوفر للجماعة الراحة حتى لو لم يستفد هو من تلك الراحة مثل حب الرفق بالحيوان، إعانة الفقراء.

أنواع العواطف:-

١ - حسب مظاهر السلوك:

أ - عواطف إيجابية: تدعو للاقتراب: الحب.
ب - عواطف سلبية: تدعو للنفور: الكراهية.

٢ - حسب محتواها وموضوعها:

أ - **كائن حي**: رئيس، شاعر، مصلح، شجرة، الورد،
ب - **شيء مادي**: منزل، سيارة، طعام.
ج - **شيء معنوي**: المبادئ السامية، الأخلاق النبيلة.
د - **عاطفة جامعة**: تضم مزيجاً من هذه الموضوعات كالعاطفة الدينية، الوطنية.

العاطفة السائدة:-

- يمتلك الإنسان مجموعة من العواطف المختلفة ليست جميعها بنفس الشدة والقوة، بل هناك عاطفة أقوى وأكثر سيطرة وتنظم غيرها من العواطف، تسمى بالعاطفة السائدة.
- العاطفة السائدة تسخر جميع العواطف لخدمتها وتخضعها.
- تظهر الفروق الفردية ليس في وجود العواطف ولكن في العاطفة السائدة.

المشاعر (الأحاسيس):-

- هي حالة ذهنية انفعالية قصيرة المدى معتدلة المستوى. فهي سريعة المرور سريعة التقلب.
- الشعور كان المحور الأساسي في دراسات علم النفس سابقاً .
- تختلف المشاعر عن الانفعالات في كونها هادئة قصيرة أما الانفعالات فشديدة عاصفة (إذا زاد الشعور ولد الانفعال)
- الشعور بعضه سار مثل المدح من المعلم وبعضه مؤلم مثل الانتقاد البسيط الطارئ
- المشاعر قد تكون نابعة من أمور مادية خارجية: حرارة شديدة، برودة شديدة، صوت مزعج .....إلخ.

ـ قد تكون نابعة من خبرات مدركة ذهنية مثل: أحلام اليقظة أو تذكر مواقف سابقة جميلة أو أليمة.

تتميز المشاعر أنها متحركة متغيرة قصيرة قد تتبدل في الموقف الواحد عدة مرات كمن يراقب موقف مواجهة مع الاحتلال فهو يتنقل بين الإعجاب من موقف المجاهدين والاشمئزاز من موقف اليهود وهكذا.

الفروق الفردية:

مفهومها:ـ

تلك الصفات التي يتميز بها كل إنسان عن غيره من الأفراد.

- الاختلاف بين الناس يبدأ منذ لحظة الإخصاب، فكل فرد كائن متميز متفرد في كل شيء.
- رغم أن الناس يخضعون لنفس المبادئ العامة في الإدراك والتفكير والدوافع إلا أنهم ليسوا متماثلين.
- الفروق الفردية حقيقية جسمية عضوية كما أنها حقيقة نفسية اجتماعية.
- الكلام عن الفروق بين الأفراد ذا أهمية كبيرة لعلم النفس التربوي وهو فرع خاص يسمى علم النفس الفارقي.
- يعتمد مفهوم الفروق الفردية على مفهومي التشابه والاختلاف أي التشابه النوعي في وجود الصفة والاختلاف في كميتها أو هو فرق في الدرجة وليس النوع حيث جميع الصفات موجودة فينا ولكن نسبة درجة وجودها تختلف من فرد إلى آخر.

القرآن يوضح وجود الفروق الفردية:ـ

١ـ﴿ وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (١١٨) إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ ﴾ [سورة هود: ١١٩:١١٨] في الإيمان والهداية.

٢ ـ ﴿ تِلْكَ الرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ مِنْهُمْ مَنْ كَلَّمَ اللَّهُ وَرَفَعَ بَعْضَهُمْ دَرَجَاتٍ وَآتَيْنَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ الْبَيِّنَاتِ وَأَيَّدْنَاهُ بِرُوحِ الْقُدُسِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا اقْتَتَلَ الَّذِينَ مِنْ بَعْدِهِمْ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَلَكِنِ اخْتَلَفُوا فَمِنْهُمْ مَنْ آمَنَ وَمِنْهُمْ مَنْ كَفَرَ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا اقْتَتَلُوا وَلَكِنَّ اللَّهَ يَفْعَلُ مَا يُرِيدُ (٢٥٣)﴾ [سورة البقرة:٢٥٣] فروق فردية في الشخصية.

٣ـ﴿ أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ ﴾ [سورة الزُّخرُف:٣٢] فروق فردية في المعيشة والرزق.

٤ ـ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم". فروق فردية في العقل.

٥ ـ "الرجال أربعة: رجل سريع الغضب سريع الفيء ورجل بطيء الغضب بطيء الفيء فهذه بتلك، ورجل بطيء الغضب سريع الفيء فهذا خيرهم ورجل سريع الغضب بطيء الفيء وهذا شرهم". فروق فردية في المزاج.

أهمية اكتشاف الفروق الفردية:-

- تنوع الحياة البشرية في الماضي والحاضر يرجع إلى الفروق الفردية.

١ - تربوية:-

أدى إلى التنشئة السلمية والتربية القويمة فإعطاء كل فرد ما يحتاجه من أسس الصحة النفسية وقد اعترف القرآن بذلك فقال ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾ [سورة البقرة:٢٨٦] أي التكليف على قدر الطاقة الخاصة بكل فرد والتي قد تختلف من شخص لآخر، وقد جاءت الرخص لتراعي الفروق الفردية.

٢ - مهنية:-

أدى إلى الإعداد المهني والوظيفي في الحياة، فكل فرد يجمل استعدادات لنوع معين من الأعمال، والحياة تتطلب أنواعاً شتى من المهن والكفاءات، ولا يستطيع فرد مهما أوتي من قوة أن يقضي حوائجه بنفسه، فالأفراد يتمم بعضهم بعضاً.

٣ - خلقية:-

أدى إلى فهم تصرفات الناس وحسن التعامل معهم، فلا نستطيع أن نطلب من جميع الناس أن يعاملونا نفس المعاملة فلكل فرد أسلوبه الخاص وأخلاقه الخاصة ومميزاته الخاصة (﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (١١٨) إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ﴾) [سورة هود :١١٨:١١٩].

٤ - شخصية:-

تؤذي إلى فهم الفرد لذاته وتساعده على التكيف والرضا بما وهبه الله ولا تجعله يطلب ما ليس له مما يسبب له الهم والغم.

قال تعالى: (وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِمَّا اكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِمَّا اكْتَسَبْنَ وَاسْأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا) [سورة النساء:٣٢]وقال: ﴿وَلَا تَمُدَّنَّ عَيْنَيْكَ إِلَى مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِنْهُمْ زَهْرَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا لِنَفْتِنَهُمْ فِيهِ وَرِزْقُ رَبِّكَ خَيْرٌ وَأَبْقَى﴾ [سورة طه:١٣١]. وقال الرسول: "الله لا تذهب طلبي إلى شيء صرفته عني". فقد وهب الله كل فرد مواهب فمن تطلع لمواهب غيره أورثته حسرة وسخطاً وحسداً وهذا يؤثر سلباً على التكيف والصحة النفسية.

أنواع الفروق العامة:-

١ - فروق بين إنسان وإنسان آخر بغض النظر عن جنسه وقوميته.
٢ - فروق بين الذكور والإناث.
٣ - فروق في الصفات في الإنسان نفسه.
٤ - فروق بين الشعوب.

الظواهر (المظاهر) العامة للفروق الفردية:-

١ - الفروق الجسمية.
٢ - الفروق العقلية.
٣ - الفروق المزاجية.
٤ - الفروق الاجتماعية.

توزيع سمات الفروق وتدرجها:-

أي سمة أو صفة لدى مجموعة كبيرة جداً من الأفراد تتوزع تبعاً لنموذج خاص مهما كان نوع تلك السمة هذا النموذج يسمى بالمنحنى الاعتدالي حيث أغلب الناس في المتوسط وهناك فئة متطرفة في الاتجاه الإيجابي وأخرى في الاتجاه السلبي وهاتان الأخيرتان يمثلان القلة.

قياس الفروق الفردية:-

١ - **الفروق الجسمية**: هناك الميزان للوزن، والمتر للطول، وأجهزة لقياس السمع والبصر والقوة العضلية وغيرها.
٢ - **الفروق العقلية**: قام علماء النفس بوضع مقاييس لقياس الفروق في الذكاء مثل ستانفورد بينيه ووكلير والتحصيلية.
٣ - **الفروق النفسية**: هناك اختبارات مينوستا واختبارات الميول والقيم والدوافع وغيرها.
٤- **الفروق الاجتماعية**: هناك اختبارات القيادة والصداقة والاستقلالية والاعتمادية والعلاقات الاجتماعية.

أسباب الفروق الفردية:-

هناك عاملان أساسيان هما:

١ - عامل الوراثة والاستعداد الفطري:-

وهذا يشمل أجهزة الجسم وحواسه وأعصابه وغدده .

٢ - عامل البيئة الاجتماعية (الأسرة - المدرسة).

- يتفاعل هذان العاملان بحيث يؤثر كل منهما في بالآخر ويتأثر منه، فالذكاء فطري لكن من وجد بيئة تساعد على نمو الذكاء نما وظهر وإذا وجد بيئة أهملته فقد يندثر، وهذا يبين الأهمية الكبرى للبيئة، لكن البيئة مهما كانت جيدة فهي لا تستطيع أن تغير عيب الفرد الشديد فهي لا تستطيع أن تجعل بذرة القمح تفاحاً (البيئة تحسن الصفات لكن لا تغيرها)

- اختلف العلماء أيهما أكبر تأثيراً الوراثة أم البيئة وهناك من رجح الأول وهناك من رجح الثاني ولكن سنتبنا تغليب تأثير البيئة الاجتماعية حيث ستعطيها ٦٠% والوراثة ٤٠% أو ٥٥% والوراثة ٤٥%.

العوامل المؤثرة في مدى الفروق الفردية:-

- يختلف مدى الفروق الفردية من سمة لأخرى فمدى الطول غير مدى التذكر غير مدى الذكاء.
- بشكل عام كلما زاد تأثير الوراثة في الصفة فإن المدى ينخفض أما إذا كان التأثير للبيئة فإن المدى يزيد.

-أوسع مدى يظهر في سمات الشخصية بينما أقل مدى يظهر في السمات الجسمية. بينما مدى الصفات العقلية يقع بين الاثنين.
- كما أن التباين في الصفات المكتسبة يزداد عنه في الصفات الفطرية.
- يتأثر مدى الفروق الفردية بالعوامل التالية:
١ - العمر الزمني:-تزداد الخبرات وتتراكم مع النمو لذا تزداد الفروق الفردية بين الناس بزيادة العمر.
٢ - مستوى التعقيد في السلوك:كلما مال السلوك نحو التعقيد زاد تبعاً لذلك الفروق الفردية بين مستويات أداء الأفراد .
تبعاً لذلك تقل درجة تباين سلوك الأفراد بالنسبة للعمليات العقلية الدنيا في حين يزداد في العمليات العقلية العليا.
٣ - التدريب:-تزداد الفروق الفردية بالتدريب، فإذا أخذ الأفراد مقداراً متساويا من الممارسة فإن الفروق الفردية تزداد، سبب ذلك أن صاحب المستوى الأعلى يبدأ التدريب ولديه وسائل ومهارات تجعل أكثر قدرة على الاستفادة من التدريب مما يساعد على زيادة تقدمه.
٤ - النوع:- يتفوق الذكور على الإناث في العديد من المجالات سواءً العقلية أو العضلية كما وجدوا أن النوابغ والموهوبين عند الذكور أكثر منها عند النساء، فعدد العلماء أكثر بكثير من العالمات رغم أن عدد الإناث أكثر من عدد الرجال، كما وجدوا أن عدد الذكور في الفئات المتطرفة في الذكاء (الطرفية) أكثر منها في الذكور عنها في الإناث لذا فنسبة العباقرة والمتخلفين من الذكور أكثر من الإناث. ولعل هذا السبب وراء حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "ما أفلح قوم ولوا عليهم امرأة". وكذلك شرط الإمامة الذكورية وشرط الرئاسة الذكورية.
الظواهر العامة للفروق الفردية:-
١ - الفروق الجسمية:-
أ - **بين الإنسان وآخر بغض النظر عن الجنس والقومية**: هناك فروق واضحة في الطول والوزن اللون والهيئة وشكل الوجه ونسب الأعضاء.
ب - فروق بين الجنسين:
١ - الذكور أكبر حجماً وأطول من الإناث.
٢- يغطي الذكر النسيج العضلي أما المرأة فالنسيج الدهني.
٣ - تتقدم الإناث على الذكور في البلوغ بمقدار عامين حيث يبدأن من٩-١٢ بينما الذكور من ١١-١٤.
٤ - أكتاف الإناث أرفع من الجذع بينما الذكور أكتافهم عريضة، كما أن الحوض عندهم أوسع بينما الذكور أضيق.
٥ - قلب الأنثى ورئتيها أصغر من الذكر وأقل قدرة على إصدار الطاقة اللازمة لتدريب العضلات عنه عند الذكور.
٦ - جسم الأنثى أقصر وأعرض من الذكر .

٧ ـ هناك صفات يرثها الذكور دون الإناث مثل الصلع أما الهيموفيليا وعمى الألوان يرثها الذكور بنسب أكبر.

٢ ـ الفروق الفكرية العقلية:-
وضع العلماء الصفات التالية (عبقري – ألمعي – ذكي – عادي – غبي – ضعيف العقل – معتوه) **وقد حولوا هذه الصفات إلى أرقام كالتالي :**
أقل من ٢٥ معتوه (أقصى عمر عقلي له ٣ سنوات)
من ٢٦ – ٥٠ أبله (أقصى عمر عقلي له بين ٣ – ٥ سنوات)
من ٥١ ـ ٧٠ مأفون(أقصى عمر عقلي له بين ٧ – ١٠ سنوات
من ٧٠ – ٨٠ غبي
من ٩٠ ١١٠ عادي
من ١١٠ – ١٢٠ فوق المتوسط .
من ١٢٠ – ١٤٠ ذكي . (أقوى ملاحظة – أسرع في الفهم والتعلم وحل المشكلات ـ أشد تكيفاً – يرى عواقب الأمور – أقدر على الاستدلال) ٠
من ١٤٠ – ١٦٠ عبقري أو ألمعي .
٣ ـ الفروق الفردية في المزاج:-
المزاج : هو استعداد الفرد للتأثر والتكيف بطريقة تعبيرية انفعالية في مواقف معينة .وهو استجابة نفسية يقوم بها الفرد عندما يواجه موقفاً لم يستعد له من قبل وهو يطلق على المظهر الخارجي للسلوك .
فالأفراد يختلفون في تصرفاتهم عندما يقابلهم موقف مربك كحريق مثلاً .
ـ المزاج في أساسه وراثي حيث يعتمد على الغدد والجهاز العصبي والدموي لكن للبيئة دور في تهذيب المزاج وتعديله ، فالناس يتفاوتون في المواقف بين هياج وبرود وبينهما اعتدال ، كما أن الدين له الدور الكبير في تهذيب المزاج .

٤ ـ الفروق الفردية في السلوك الاجتماعي:-
أ – الفروق الجنسية الاجتماعية : يؤثر الجنس على الأدوار الاجتماعية فهناك مهمات لا يقبل المجتمع من الإناث القيام بها مثل سائق أجرة ولاعب كرة قدم .
ب ـ الفروق في المراكز الاجتماعية : يتكون المجتمع من ٤ أنماط هي : النجوم وهم القادة – الأتباع وهم من يتميز بروح تعاونية نشطة ويرتاحوا من انقيادهم للقائد – الانعزاليين وهم لا قادة ولا أتباع (مستقلين) وليس لديهم اتجاهات لا سلبية ولا ايجابية فهم يعيشون على هامش المجتمع – وأفراد مكروهون مرفوضون لميولهم العدوانية وتصرفاتهم السلبية وهم في صراع مع الجماعة .

ج – فروق في الأخلاق الاجتماعية : هناك أناس ينكون ذواتهم في سبيل مصلحة الجماعة كما أن هناك أناس يدمرون الجماعة من أجل مصلحتهم الشخصية كما أن هناك صنف يوازن بين مصلحته ومصلحة الجماعة وهذا هو التوسط كما قال عالم : إن لم أكن لنفسي فلمن أكون ، وإن لم أكن للآخرين فلم أكون " .

الفصل الثاني
الإدارة علم أمن فن

تعريف الإدارة:
منذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تطايره جرتْ محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين[1]، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى ما يلي:
عرّف تايلور الإدارة بأنَّها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثُمَّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف".
وهذا التعريف رَكَّزَ على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثُمَّ التوجيه والرقابة ، كما وضَّح التعريف نقطتين هامتين : الأولى أنَّ الأعمال تتمّ عبرَ الآخرين، والثانية أنَّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبرَ عن معيار الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وأقلَّ التكاليف .
عرّفَ هنري فايول الإدارة بأنّها:

To manage is to forcast and plan, to organize, to command, to coordinate, and to control.

أي "أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.
وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.
وعرّفها جلوفر بأنَّها القوة المفكرة الَّتي تُحلِّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للمواردِ البشريةِ والماديةِ اللازمة لتحقيقِ هدفٍ مُحدَّدٍ معروفٍ.
وفي المقابل فقَدْ رَكَّزَ أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة الإدارة أكثرَ من تركيزهم على المهامِ والوظائفِ الإداريةِ في تعريفاتهم للإدارةِ ، ومِن هذه التعاريف ما يلي:
- عرّفها ليفنجستون بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم .
- وعرّفها آبلي بأنَّها عملية تنفيذ الأعمال عَن طريق مجهوداتِ الأشخاص الآخرين ، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما : التخطيط والرقابة .
- وهناكَ مَنْ عَرَّف[3] الإدارة بأنَّها :

Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals .

أي أنَّهـا "عمليـة تعظـيم للمسـاهمات البشـرية والماديـة والماليـة لتحقيـق أهداف المنظمة".

خلاصة تعريف الإدارة:

ويُمكـن تعريـف الإدارة علـى أنَّهـا: "عمليـة تحقيـق الأهـداف المرسـومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه علـى الفردِ والمنظمـةِ، سـواء كانت منظمة خاصّة أو عامَّة، **ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:**

١. **الأهـداف**: وهـي النتـائج المـراد تحقيقهـا، وهنـا يـدخل عنصـر القصـد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة .
٢. **الموارد**: وتشمل الموارد كلّ من المـوارد البشـرية والمـوارد الطبيعيـة، كـالأرض ومـا يسـتخرج منهـا، ومـورد رأس المـال بصـوره المتعـددة الماليـة والماديـة، وحتّـى يكـون هنـاكَ إدارة فـلا بُـدَّ مـن تـوافر بعـض الموارد، وتشكل الموارد البيئـة الداخليـة للمنشـأة، والتـي يمكـن لإدارتهـا التحكم بها.
٣. **المنهج**: ويشمل استخدام كافّة الوظـائف الإداريـة مـن تخطـيط وتنظـيم ورقابة واتخاذ قرارات.
٤. **البيئـة**: لا يوجـد كـائن حـيّ (سـواء كـان هـذا الكـائن شـخص طبيعـي كـالفرد، أو كـان شـخص معنـوي كمنشـأة الأعمـال التـي تصـنف بأنهـا نظـام مفتـوح) يعـيش منعـزل لوحـده لا يـؤثر ولا يتـأثر بمتغيـرات محيطـة بـه، فعمليـة الاستفادة مـن المـوارد التـي تقـع ضـمن السـيطرة وتحقيـق الأهـداف تتفاعـل بعلاقـات ذات اتجـاهين مـع البيئـة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ومع شـموليةِ هذا التعريـف، وانطباقـه علـى الإدارة فـي المنظمـات العامَّـة والخاصّة، إلا أنّ هذا الكتـاب يهتم بالدرجـةِ الأولـى بدراسـة وتحليـل الإدارة فـي منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح.

* وظائف الإدارة:

تقـوم الإدارة بوظـائف أساسـية، وأهـمّ هـذه الوظـائف هـي : التخطـيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

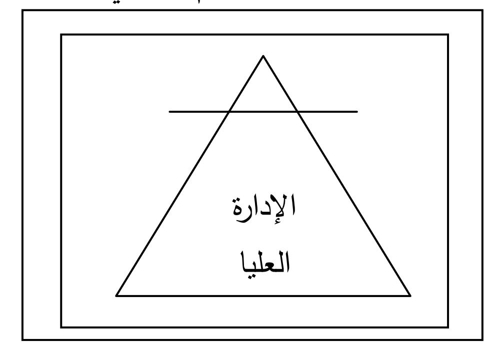
وستكون كُلُّ وظيفة من هذه الوظائف موضـع تحليل ومناقشة مفصلة فيما يلي من فصول من هذا الكتاب. وسيكون مدخل الوظائف الإدارية هو المسـتخدم في دراسة الإدارة.

* وظائف المنشأة (١):
تهدف المنشأة إلى إنتاج وتوزيع السلع والخدمات عبر القيام بوظائف متكاملة أساسية، **وأهمّ هذه الوظائف ثلاثة وهي كما يلي :**
١. التمويل.
٢. الإنتاج.
٣. التسويق.
وهذه الوظائف مجملة، ويعتمد التفصيل فيها على عوامل كثيرة أهمّها حجم المنشأة، وطبيعة منتجاتها، وانتشارها، وفلسفة الإدارة ، ويمكن أيضاً ذكر الوظائف التالية، والتي يمكن أن تكون تابعة للوظائف الرئيسة الثلاثة، **مثل:**
١. الأفراد .
٢. المشتريات .
٣. التخزين .
٤. نظم المعلومات .
٥. والعلاقات العامَّة.
وستكون كلُّ وظيفة من هذه الوظائف موضع تحليل ومناقشة مفصلة ومعمقة فيما يلي من فصول الجزء الثاني من هذا الكتاب .
* المستويات الإدارية:
تختلف المستويات الإدارية للمنشأة حسب العديد من العوامل **مثل :**
طبيعة عمل المنشأة ومنجاتها : زراعية ، صناعية أو خدمية .
حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي.
مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة.
فلسفة الإدارة وأهدافها وقدرتها.
وغيرها من العوامل الأخرى.
ويقسم كتاب الإدارة المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات ، تختلف هذه المستويات من عدة وجوه من حيث السلطة والمسئولية ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية. والمستويات الثلاثة هي :

---

(١) يتمّ أحياناً التعبير عن المنشأة بالمنظمة أو المؤسسة أو المشروع وفي السياق العامّ تستخدم هذه المصطلحات كمترادفات، ولكن أحياناً يمكن تخصيص المعنى لكُلٍّ واحدٍ منها، وسيتمُّ استخدامها هنا بنفس المعنى.

وتأخذ هذه المستويات شكل الهرم كالتالي :



* أهمية الإدارة:

يُقسِّمُ بعض الاقتصاديون عناصر الإنتاج إلى أربعة[1] وهي كما يلي:

١. الموارد الطبيعية ٢. الموارد البشرية
٣. رأس المال ٤. التنظيم

ويقصد بالتنظيم هنا الإدارة، وهي المعرفة بأساليب وطرق الإنتاج، وبدون توافر وتكامل هذه العناصر الأربعة لا يمكن للعملية الإنتاجية أن تكتمل، وحقيقةً أنَّ الإدارة هي أهمُّ هذه العناصر؛ لأنَّ الشعوب والمنظمات والأفراد يتمايزون بالدرجةِ الأولى بعنصرِ الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج، وكي يتضح هذا المعنى، دعنا نضرب مَثلين الأول يخصُّ المجتمعات والدول والثاني يخصُّ الأفراد. خذ اليابان على سبيل المثال، استطاعت بفضل الإدارة أن تصبح من أغنى الدول، وأكثرها تقدماً ورقياً، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد المواد الخام من خارج البلد، ثمَّ تقوم بتصنيعها، ثمَّ تصدرها لدول العالم سلعاً جاهزة للاستخدام، بينما هناك دولاً غنيةً جداً بالمواردِ الطبيعيةِ، ولكنها تفتقر إلى الإدارة القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة للاستخدام، وبالتالي فإنَّ الفيصل في تقدُّم المجتمعات هو الإدارة وليس توافر الموارد.

أمَّا على مستوى الأفراد فكم فرد ورث أموالاً طائلة فبددها في وقتٍ قصير، وكم فرد اغتنى بعد أن كان لا يملك درهماً ولا ديناراً.

* أهداف الإدارة:

---

(١) هناك من يقسم عوامل الإنتاج إلى خمسة ، وهي المعروفة بـ "٥ M" وهي:

١- الإدارة Management ٢- العمل Men ٣- المال Money
٤- الآلات Machines ٥- المواد Material

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، ولملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن وموردين ومموِّلين وحكومة، والمنظمات المدنية، **وذلك كما يلي :**

١. تحقيق أهداف الإدارة نفسها ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. الاستمرار .
ب. النجاح.
جـ. تحقيق الذات .

٢. تحقيق أهداف ملاك المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم .
ب. زيادة الأرباح المحصلة .

٣. تحقيق أهداف العاملين في المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. الراحة في العمل .
ب. تقليل ساعات العمل .
جـ. زيادة في الأجور .
د. زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها .

٤. تحقيق أهداف زبائن المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. وفرة السلع والخدمات.
ب. زيادة جودة السلع والخدمات .
جـ. خفض الأسعار .

٥. تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. زيادة الأسعار.
ب. الدفع النقدي.
جـ. الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.

٦. تحقيق أهداف مموِّلي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. ضمان أصل التمويل .
ب. ضمان عوائد التمويل .

٧. تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.
ب. تحصيل الضرائب .

ت.

٨. تحقيق أهداف المجتمع الَّذي تعيش فيه المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. رفع مستوى المعيشة.

ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد .

٩. تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. حماية البيئة من التلوث.

ب. تبرعات.

جـ. مساهمات اجتماعية .

ويلخص الجدول التالي هذه الفئات وأهدافها :

الفئة	الاهداف
الإدارة	الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات
الملاك	زيادة قيمة المنشاة، زيادة الارباح المحصلة
العاملين	زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها
الزبائن	وفرة السلع والخدمات، جودة اعلى، سعر اقلّ
الموردين	زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع
مموِّلين	ضمان اصل التمويل وعوائده
الحكومة	الالتزام بالقوانين والانظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب
المجتمع	رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة
المنظمات المدنية	حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية

الإدارة: علم أم فن؟

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والَّتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأنَّ الماء يغلي عند درجة حرارة مائة. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل لوحة فنية أو القول بأنَّ الجو جميل.

تساؤل:

ما أن يُدْرَسَ موضوع من المواضيع الاجتماعية إلا وطرح سؤال هل هو علم أو فن، وكذا السؤال حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟

ويقصد بهذا التساؤل :

هلْ للإدارة قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثل الفيزياء مثلاً؟

هلْ يمكن وضع الممارسة الإدارية في مختبر وتحديد وعزل المتغيرات عن بعضها وإجراء التجارب عليها؟

هلْ الإدارة نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والَّتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها على كافة المجتمعات والمواقف كالشعر والرواية ؟

هلْ الإدارة فلسفة تعتمد على قدرة الشخص في استنباط العلاقات والحكم عليها؟

والإجابة على السؤالين الأولين بالإيجاب يعنى أنَّ الإدارة علم ثابت له قوانين يمكن تعميمها والإجابة بالسلب يعني أنَّها فن تعتمد على الخبرة الشخصية. والعكس صحيح بالنسبة للسؤالين الأخيرين. ولكن لا يجب النظر إلى الإدارة من زأويةٍ واحدةٍ وحصرها فيها.

* الإدارة والعلوم الاجتماعية:

وحقيقةً أنَّ الإدارة management تصنف ضمن العلوم الاجتماعية social sciences وليس ضمن العلوم الطبيعية natural sciences، والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمع ويتمُّ تطبيق المنهج العلمي في دراستها ، لكن نتائجها لا تأخذ نفس درجة تعميم نتائج العلوم الطبيعية. فهي نتائج محدودة بزمانٍ مُحدَّدٍ وبمجتمعٍ مُحدَّدٍ وبظروفٍ مُحدَّدةٍ. فمثلاً يمكن تطبيق المنهج العلمي في تحديد معدل التضخم ٥%؛ وهنا يجب تحديد زمن محدد وكذلك دولة محددة، وهكذا.

وهذا بالضرورة ينفي أن يكون للإدارة قوانين ثابتة يمكن تعميمها كقوانين الفيزياء والكيمياء.

* الإدارة كعلم:

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة[٥]. ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماما كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

* الإدارة كفن:

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي ، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنَّها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

* أسباب عدم الانتباه للإدارة كعلم:

وجدتْ الإدارة - كما سبق الإشارة - منذُ القدم، ولكنها لَمْ تُعرفْ كعلمٍ إلَّا متأخراً، **وكان مِن أهمِّ العوامل الَّتي ساعدت على عدم الانتباه إليها ما يلي:**

١. ساد خلال القرون القديمة والوسطى في أوروبا النظر إلى التجارة والأعمال التجارية كأعمال وضيعة [٦] ، وقد عزّز هذا التوجه وصف الكتاب والفلاسفة لهذه الأعمال بأوصافٍ تحط من قيمتها كالفيلسوف أرسطو والكاتب الاقتصادي الأول آدم سميث الذي وصف التجار في كتابه ثروة الأمم بأنهم مجموعة من الخداعيين الذين لا تتفق مصالحهم مع المصالح القومية للمجتمع، وهذا أدّى إلى عدم الاهتمام بالإدارة كعلم يمكن دراسته، وأدَّى إلى عزوف المفكرين الاقتصاديين والسياسيين عَن الإدارة.
٢. النظر إلى الإدارة بأنَّها فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة.
٣. الاهتمام بالنواحي الفنية والتقنية في المشروع، وزيادة مقدرته الفنية.
٤. ضآلة حدة المنافسة، والطلب الكبير على المنتجات.

* أسباب الانتباه للإدارة كعلم:

أمّا أهمِّ العوامل الَّتي ساعدتْ على الانتباه إلى أهمية الإدارة ما يُعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية [١] industrial revolution **الَّتي كانَ مِن أهمِّ نتائجها ما يلي:**

١. استبدال الجهد البشري والحيواني بالجهد الآلي.
٢. ضخامة حجم منشآت الأعمال وانتقالها إلى الإنتاج الكبير mass production
٣. ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور الشركات المساهمة العامَّة.
٤. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتهنين للإدارة.
٥. اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم قصرها على السوق المحلي.
٦. تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنشأة.
٧. ازدياد حدّة المنافسة والَّتي كانَ مِن أهمِّ نتائجها : زيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها؛ وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.

---

(٦) هذا خلاف للنظرة الإسلامية إلى التجارة باعتبارها عملاً مشرفاً، كما شجع الإسلام عليها ووضع لها القواعد والأصول.

(١) بدأت الثورة الصناعية سنة .... باختراع الآلة البخارية في بريطانيا .

ثُمَّ جاءت الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية[٢] والَّتي ما زلنا نعيشُ آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدَّت إلى تطورِ الكثيرِ من المفاهيم الإدارية.

علاقةُ الإدارة بالعلوم الأخرى

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباط بمعظم إن لم يكن كلِّ هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد.

ولذلك نجد أنَّ للإدارة ارتباط بعلوم كثيرة ومتشعبة كالمحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا وغيرها. **سنناقش علاقة الإدارة ببعض هذه المجالات كما يلي:**

* الإدارة والاقتصاد:

يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة ، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية macro . وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أنَّ دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنَّ أداته في ذلك هي الإدارة، كما أنَّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

* الإدارة والمحاسبة:

المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، ووفقَ جمعية المحاسبة الأمريكية (American Accounting Association) (AAA) فإنَّ **المحاسبة هي :** عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكمٍ مبني على أسسٍ علميةٍ من قبلِ مستخدمِ المعلوماتِ :

"The process of identifying, measuring and communicating economic information to permit informed judgements and decisions by users of the information "

"The provision of information in financial terms that will help in decisions concerning resource allocation, and the preparation of reports in financial terms describing the effects of past resource allocation decisions"

---

(٢) أي في النصف الثاني من القرن الماضي .

فالمحاسبة تُعتبرُ في جانبٍ من جوانبِها إحدى الأدوات / المناهج / الطرق التـي تستخدمها الإدارة فـي تزويدِها بمعلومـاتٍ، خاصـةً تلكَ المتعلقة بالمنشأة، وغالباً مـا تكون هذه المعلومـات كمية ماليـة، تساعدُ علـى إدارةِ المنظمةِ واتخاذُ القراراتِ المُسيّرة لها.

وتتعدَّد المجالات التـي يتمُّ فيها استخدام المحاسبة؛ لذلك يُمكنُ تصنيفها إلى تصنيفات متعدِّدة حسب المعيار المستخدم، ومن بينِ هذه التصنيفات مـا يلـي :

١. محاسبة إدارية management accounting / managerial accounting، ومحاسبة مالية financial accounting، ومحاسبة تكاليف cost accounting.
٢. محاسبة في المؤسسات العامة (محاسبة حكومية وقومية)، ومحاسبة فـي المؤسسات الخاصـة، ومحاسبة فـي المؤسسات غير الحكومية NGOs.
٣. محاسبة فـي المؤسسات التجارية، ومحاسبة فـي المؤسسات الصناعية، ومحاسبة في المؤسسات الخدمية. وهكذا تصنيفات مختلفة.

* الإدارة وعلم النفس والاجتماع :

أ. الإدارة وعلم النفس:

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته ومـا إلـى ذلك من الخصائص الَّتـي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس.

وهذا يجعل علم النفس أداة هامـةٌ جداً للإدارة فـي عمليه اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة ، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هـي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أنّ علم النفس أداة هامَّة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشترون منتجات المنشأة الَّتي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

ب. الإدارة وعلم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع sociology بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموّه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه.

Sociology is the science of the nature and growth of society and social behaviour.

وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزءٌ من المجتمع.

تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية الَّتي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفتها أهم الموارد.

تضخ المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات الَّتي ببيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر.

وبالتالي فإنَّ المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها ، والعوامل المؤثرة فيه ، والتطورات الَّتي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علمان مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.

* الإدارة والقانون :

يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسئولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الَّذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع.

Law is the rule made by authority for the proper regulation of a community or society or for the correct conduct in life.

وما يجعل القانون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة هو أنَّ هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة لمنشآت الأعمال من حيث نشأتها وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وموتها (افلاسها). **ومن الأمثلة على ذلك :**

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
- قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.
- القوانين والأنظمة الضريبية
- القوانين والأنظمة الجمركية
- القانون التجاري
- قانون الاستثمار
- قانون حماية البيئة
- قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.

وهذا يجعل لكلِّ عملٍ تقوم به الإدارة وجهاً آخر هو الوجه القانوني الذي يجب على الإدارة مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني. ومن هنا تنبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.

* الإدارة والدِّين :

يعتبر الدِّين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدِّين الإسلامي نجده يجمع ثلاث جوانب تكوِّن وتشكل في مجموعها أهمَّ العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، **وهذه الجوانب الثلاثة هي :** العقيدة والشريعة والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفس والقانون ولكن بمنظور الدِّين الإسلامي، وهذا يعني أنَّ الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدِّين؛ وبالتالي يقع على الإدارة الَّتي تتعامل مع الأفراد كموارد وكزبائن فهم ومراعاة تأثير الدِّين عليهم .

مجالات الإدارة:

إدارة الأعمال والإدارة العامَّة

هناك الكثير من الأسئلة التي تطرح في مسألة الإدارة، فمثلاً يُطرَحْ عادةً السؤال عن الفرق بين إدارة الأعمال وإدارة المنظمات الحكومية أو ما يُعرف بالإدارة العامّة، هلْ هما شيئاً واحداً أم أنّ هناكَ اختلاف بينهما ؟.

وللإجابة على هذا السؤال يجب علينا بداية تحديد بيئة كلٍ منهما، فالإدارة العامّة ترتبط بالدولة ومؤسساتها، بينما إدارة الأعمال ترتبط مباشرة بمشاريع الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح، أي بإدارة المشاريع على أسس اقتصادية(١).

وعليه فقد تأثر وارتبط مفهوم الإدارة العامّة وممارستها في الفكر الإداري الغربي الحديث بالنظر إلى دور الدولة وتطوره من مفهوم الدولة الحارسة(٢) إلى مفهوم الدولة ذات الوظائف الاجتماعية والاقتصادية والذي بدأ يظهر في أعقاب الثورة الصناعية الّتي أدَّت إلى فقدان الفرد للعائلة التي كانت تزوده بمجمل ما يحتاجه اجتماعياً؛ وبالتالي ظهرت الحاجة إلى قيام الدولة ببعض هذه الوظائف، أما على صعيد الفكر الإسلامي فقد قرَّر منذ البداية قيام الدولة بوظيفة اجتماعية واقتصادية بجانب الوظيفة السيادية.

وبغض النظر عن المشاركين في وضع الأهداف العامة، وهل تشترك فيه الإدارة العامة أم يضعها السياسيون فقط؟ فإنّ قيام الدولة بتحقيق أهداف عامّة يحتاج إلى جهاز إداري يحقق هذه الأهداف؛ وبالتالي تنشأ المنظمات العامة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة. ولقد زاد من أهمية الإدارة العامة الحربين العالميتين؛ حيث زادت الأعباء الملقاة على عاتق حكومات الدول لإعمار ما دمرته الحروب في ظلّ تحطم البنى الإنتاجية وندرة الموارد الطبيعية، وبعض الدول عانت من ندرة الموارد البشرية، كلّ هذا أدّى لإلقاء المزيد من الأهمية على الأسلوب الإداري المعتمد على العلم والمنهج العلمي الذي تتبعه الحكومات للتغلب على هذه الصعوبات. وقد قام الفكر الإداري في مجال الإدارة العامة[٩] في النصف الأول من القرن الماضي على تحليل طرق الأداء في العمل الحكومي، وإرجاعها إلى عنصرين متميزين وهما اتخاذ القرارات والتنفيذ. وكذلك اعتبار الإدارة العامة علماً يمكن تطبيق المنهج العلمي عليه. والسعي وراء تحقيق الكفاية في الوظائف العامة. أما في النصف الثاني من القرن الماضي فقد أخذ الفكر في مجال الإدارة العامة[١٠] إلى الرجوع عن الفصل التام بين مجال السياسة والإدارة العامة. وخفت حدة السؤال فيما إذا كانت الإدارة العامة علم أم فن؟ وانه علم له قواعده التي تنطبق في جميع الأحوال والأزمان. وقد برزت أهمية التخطيط في هذه الفترة ووجدت دول كثيرة تأخذ بمبدأ التخطيط القومي.

---

(١) يُلاحظ في الوقت المعاصر امتداد مفهوم إدارة المنظمات على أسس اقتصادية حتى لو كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح أو كانت منظمات عامّة.

(٢) الدولة الحارسة أو الدولة السيادية هي التي تقوم بثلاث وظائف أساسية وهي الدفاع (ضد الأعداء الخارجيين) والأمن (للأفراد داخل المجتمع) والقضاء (لفض منازعات الأفراد وحفظ حقوقهم)، وأصحاب هذا الرأي لا يرون قيام الدولة بأي وظيفة ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي.

تعريف الإدارة العامّة:

يطلق مصطلح الإدارة العامّة ويراد به التمييز عن إدارة المشروعات الاقتصادية؛ حيث الهدف النهائي للإدارة العامة هو تقديم الخدمات اللازمة للحفاظ على المجتمع، وتتمثل الأهداف العامة في الأهداف الاقتصادية والأهداف الصحية والأهداف الجمالية.

وقد عرف عودة (١٩٥٨م)[١١] الإدارة العامة بأنها العلم الذي يهتم بالكيف والكم الخاص بالحكومة، وعرفها الجمال (١٩٥٢م) بأنها ذلك الضرب من النشاط الذي يهتم ببحث مجموع العمليات التي تهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تؤمن بها الحكومة، كما عرفها بريزاس (١٩٧٥م) بأنها علم وفن وضع وتنفيذ السياسة العامّة.

* الإدارة العامّة وإدارة الأعمال:

تتولى المنظمات العامة تحقيق أهداف عامة بينما تتولى منظمات الأعمال تحقيق أهداف خاصة بمالكيها، وهنا يجب علينا أن نفرق بين المنظمات العامة التقليدية (والتي غالباً تقوم على مفهوم الدور التقليدي للدولة والذي يحصرها في الدفاع والأمن والقضاء) ، وبين المنظمات العامّة لوظائف الدولة المستحدثة في المجال الاجتماعي والاقتصادي. فالظروف التي تعمل فيها كلا النوعين من المنظمات قد تختلف، ففي الحالة الأولى تكون الوظائف حكر على الدولة فمثلاً لا يستطيع الأفراد القيام بإنشاء وزارات للخارجية، أو إصدار عملة، أما في الحالة الثانية فيمكن للأفراد تأسيس منظمات تؤدي نفس مهام المنظمات العامة الاقتصادية كتقديم خدمة معينة (مياه أو كهرباء مثلاً). وحقيقة أنّ مدى اتساع أو ضيق وظائف الدولة سواء التقليدية أو المستحدثة يعتمد على تطور المجتمع ومدى اقترابه أو بعد من تطبيق فكرة الدولة الحارسة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون الكهرباء مملوكة للدولة في مجتمع معين بينما هي ملكية خاصة في دولة أخرى، أو ملكية مشتركة في دولة ثالثة وهكذا.

وعليه إذا ما قارنا بين المنظمات العامّة التقليدية ومنظمات الأعمال سنجد أنهما يختلفان في عوامل أساسية هامة، **وعلى رأسها ما يلي:**

١. احتكار الدولة لخدماتها كالجيش وإصدار النقود.

٢. سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لسلوك أفراد المجتمع جميعاً سواء العاملين ضمن المنظمات الحكومية أو غير العاملين ضمنها.

٣. سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات لجمع الأموال عن طريق الضرائب والرسوم والجمارك[١].

(١) هذا العامل يؤدي إلى اختلاف أساسي في اعداد الموازنات، فعند اعداد الموازنة العامة تبدأ الدولة بتخطيط نفقاتها، بينما في حالة الموازنة في منشآت الأعمال تبدأ المنشأة بتخطيط ايراداتها.

وهناك عوامل أخرى اختلف الكتاب فيها، فالبعض اعتبرها فروقاً جوهرية بينما الآخرون لم يعتبروها كذلك، وأهم هذه العوامل ما يلي:[١٤]

١. تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق خدمة عامة، بينما تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق الربح.
٢. تلتزم المنظمات العامة بقاعدة المساواة بين المواطنين.
٣. يقوم الموظف في الإدارة العامة بتأدية عمله من خلال مركزه الوظيفي وليس الشخصي.
٤. عمل الإدارة العامة من خلال المنظمات العامة ذات الحجم الكبير.

بينما انتقد الفريق الآخر هذه العوامل بأنها لا تمثل فروقاً جوهرية بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال ، حيث أنّ أي منظمة تهدف في الأساس إلى تقديم خدمة (أو سلعة) مفيدة للمجتمع الذي تعيش فيه وإلا فإنها ستموت ولا تستمر. كما أن المساواة مفترضة سواء في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال. أمّا الحجم فنلاحظ أن هناك منظمات أعمال من الضخامة بمكان وأن موازنتها تفوق موازنة وزارة.

تطور علم الإدارة والمدارس الإدارية

يحاول هذا الجزء من الدِّراسة إلقاء بعض الضوء على بعض المنعطفات الهامَّة في تطور الإدارة كعلم يمكن تحديده ودراسته ووضع النظريات له. ولا تهدف الدراسة هنا إلى شرح مفصل عن تطور الفكر الإداري والروَّاد الَّذين أسهموا في هذا الفكر.

وكأي علمٍ من العلوم فقَدْ مرَّت الإدارة عبر مراحل تاريخية متميزة؛ حيثُ كوّنت مدارس كان لكلِّ مدرسةٍ منها روّادها ومنهجها وتجاربها وأبحاثها ودراساتها وخصائصها الَّتي ميَّزتها عَن غيرها. وتجدرُ الإشارة هنا إلى أنَّ هذه الأفكار مكملة لبعضها البعض وليس متناقضة فيما بينها، فكلّ مدرسة ركّزت على جوانب في الفكر والممارسة الإدارية.

ولعلَّ السؤال الأساس الَّذي حاول مفكروا الإدارة الإجابة عليه هو كيف نجعل العمل الإداري أكثر كفاءة وفعالية، هل ذلك يأتي عبر الرقابة والإشراف المباشر؟ أم يأتي عبر تحسين ظروف العمل؟ أم يأتي عبر تحفيز الأفراد والاعتراف بآدميتهم؟ هل يأتي ذلك عبر زيادة الإنتاج أم عبر رضى العاملين؟ وما إلى ذلك من الأسئلة .

وعند دراسة الفكر الإداري، فإنه لا يوجد تحديد جامد وفواصل قاطعة لدراسة المحطات الإدارية عبر التاريخ ، بل يمكن تكييفها حسب الأهداف المراد تحقيقها(١)، وحيث أن الهدف هنا هو محاولة التعرف على أهم الإسهامات في الفكر الإداري، **فقد جرى تقسيم الدراسة في هذا الفصل كالتالي :**

المبحث الأول : الفكر التقليدي
المبحث الثاني : الفكر التقليدي المحدث
المبحث الثالث : الفكر التنظيمي
المبحث الرابع : علم الإدارة "بحوث العمليات"

الفكر التقليدي

* مدرسة الإدارةُ العلميةُ :

رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والَّتي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل :شارل بابيج الَّذي عرض أفكاره الإدارية سنة ١٨٣٣م في كتابٍ له بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" .

هنري تأون الَّذي عرض أفكاره الإدارية سنة ١٨٨٦م في مقالٍ له بعنوان " المهندس كاقتصادي" The Engineer as an Economist .

إلَّا أنَّ مدرسة الإدارة العلمية -من الناحية التاريخية- تعتبر أول مدرسة في الإدارة تتناولها كعلم يمكن دراسته وتطبق المنهج العلمي عليها، وتقوم بإجراء التجارب على ممارستها.

وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور، وهنري جانت، وجلبرث وليليان، وسنحاول مناقشة إسهامات كل واحدٍ منهم في الفكر الإداري، وسيتمُّ التركيز بشكلٍ أساسيٍّ على رائدها وهو تايلور.

* فريدريك تايلور Frederick W. Taylor :

يعتبر فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856م - ١٩١٦م) هو واضع جذور مدرسة الإدارةُ العلميةُ Scientific Management(١) في نهايةِ القرنِ الماضي في كتابه المعروف بعنوان " Principles of Scientific Management " وأوائلِ هذا القرنِ.

---

(١) هناك من قسمها إلى ثلاثة كالتالي :
The classical approach مدخل الفكر التقليدي The behavioral approach المدخل السلوكي The management approach منهج علم الإدارة "بحوث العمليات".
انظر : Certo, Samuel C.: Modern Management, 4th ed., Allyn and Bacon, Boston, 1992, pp. 33-59.

(١) يجب علينا هنا التفريق بين مصطلحين وهما Scientific Management والذي يعني الإدارة العلمية والتي أسسها فردريك تايلور، وبين مصطلح آخر قريب له في اللفظ وهو علم الإدارة Management Science والذي يعني بحوث عمليات أو الأساليب الكمية في الإدارة.

نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدّ ليمارس الطب، لكنّ مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صبياً في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب Midvale Steel Company سنة ١٨٧٨م، وتدرجَ فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة ١٨٨٤م.

وهذا التدرج ابتداء من صبي معاون يقوم بأبسط الأعمال وأيسرها ثُمَّ التدرج والترقي في السلم الإداري والفني أكسبه معرفة وخبرة هامّة للغاية في دقائق الأمور، وكيف يتمُّ تأدية العمل سواء في المستويات الإدارية المختلفة، أو الأعمال التنفيذية اليدوية، وستظهر آثار هذه الخبرة في أعماله وتجاربه فيما بعد. ثم انتقل للعمل بمصنع للصلب آخر Bethlehem Steel Company سنة ١٨٩٨م.

لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أنّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقلّ من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفاً من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً ، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جداً للاقتصاد القومي الأمريكي.

كما لاحظ تايلور بأنّ العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدى أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. وهذا يعني أنه إذا ما تمّ تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد.

وقد لاحظ تايلور أيضاً بأنّ المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للإنتاج، يمكن الاستناد إليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كلّ عامل ليكون معياراً لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن Motion and Time Study. بالإضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الإنسان أثناء تأديته للعمل؛ وبالتالي فإن تحسين ظروف العمل وإعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ووفقاً لنظرية تايلور :

١. أن الإدارة علمٌ له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.
٢. يوجدُ طريقةٌ واحدةٌ هي أفضلُ طريقةٍ لأداءِ أيِّ عملٍ، وقدْ توصَّلَ إلى هذه الطريقةِ عَن طريقِ " دراسةِ الحركةِ والزمنِ " . ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.
٣. قدَّمَ تايور نظامَ الأجرِ بالقطعةِ مقروناً بنظامِ حوافزٍ يُركزُ على الجوانبِ الماديةِ والماليةِ، وفي سنةِ ١٨٩٥م قَدَّمَ ورقَتَهُ الشهيرةَ عَن نظامِ الأجرِ بالقطعةِ

٤. "A Piece Rate System ".
٥. وقَدْ دَعَتْ مدرسةُ تايلور إلى تطبيقِ الأساليبِ العلميةِ في عمليةِ اتخاذِ القراراتِ بدلاً مِن طريقةِ المحاولة والخطأ " rule of thumb ".
٦. ودعا تايلور الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسئولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
٧. كما دعا تايلور إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم.
٨. بالإضافة إلى تحمل المسئولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم.
٩. إنَّ الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلّل التكاليف؛ وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.
١٠. وجّه الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
١١. عبَّرَ عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

* صعوبات واجهت أفكار تايلور :

وجدت آراء تايلور ونظرياته تأييداً ومعارضة شديدة جداً، فمن ناحية عارضها العمال ونقاباتهم، ومن ناحيةٍ أخرى وفي نفس الوقت أيدها ورحب بها أصحاب العمل.

ومن أهم الانتقادات والصعوبات الَّتي واجهتها ما يلي:

أولاً: التناقض في تطبيق المبادئ:

لقد تطلبت الإدارة العلمية من جانب التعاون التام بين الإدارة والعمال وذلك عندما كانت تريد وضع المعايير، ولكنها في الجانب الآخر تطلبت رقابة صارمة ومعرفة كل طرف لدوره وما يطلب منه عند التنفيذ.

ثانياً : صعوبة تعميم النتائج:

الدراسات الَّتي تمتْ لَمْ يكن يسهل تعميم نتائجها كما طالبت الإدارة العلمية **لعدّة أسباب منها على سبيل المثال، لسببين أساسيين وهما:**

١. اختيار الأفراد لإجراء التجارب ؛ حيثُ أنَّ رجلاً صحيحاً ومعافي وقوي كان يتم اختياره لإجراء التجربة عليه؛ وبالتالي فإنَّ ما يحققه هذا الشخص يعتبر معياراً يجب أن يحققه بقية الأشخاص، ومعروف أن طاقات الأفراد على التحمل والتعب مختلفة؛ وبالتالي فإنَّ هناك فروقاً فردية يجب مراعاتها.
٢. لم يتوافر لحركة الإدارة العلمية الأدوات والأجهزة الدقيقة للقياس والتحكم، وهذا جعل توفير معايير موحدة أمر صعب.

ثالثاً : التركيز على الجوانب المادية:

كما انتقدها بعض مفكروا الإدارة باعتبارها ركزت على الجوانب المادية في الحوافز وأنها تعامل الإنسان على أنه آلة إطاعة الأوامر وعمل ما يطلب منه ، ولم تراعِ الجانب الإنساني في العمل ونظام الأجر .

*

نتيجة وخلاصة :

ويبقى القول – ومهما وجه تايلور من انتقادات في جزئية مما قال هنا أو هناك- بأنه استطاع أن يضع اللبنات الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها.

* فرانك جلبرت :

وقَدْ تابعَ فرانك جلبرت Frank B. Gilberth وليليان جلبرت Lillian M. Gilberth دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدى بها العمل.

* هنري جانت :

كما تابع هنري جانت Henry L. Gantt (والذي تتلمذ على يد تايلور) نظريةَ تايلور بإضافةِ بعضِ العواملِ الإنسانيةِ وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجلِ زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكانَ مِن أهمِّ منجزاتِ جانت خرائطُ الإنتاجِ التي تفيدُ في تخطيطِ العملياتِ الإنتاجيةِ، وتوزيعُ المهامَ على الآلاتِ.

<u>مثال على خريطة جانت:</u>

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، **فخريطة جانت تبدو كما يلي :**

	يناير	فبراير	مارس	إبريل
قطع الاشجار	■	■		
نقل الاخشاب		■		
تقطيع الأخشاب		■	■	
صنع الكراسي				■

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أولِ يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير .

وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي :

١. خريطة سجل الآلة التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.
٢. خريطة سجل العامل التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث له .
٣. خريطة التصميم : وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقاتها ببعض بغرض متابعتها.
٤. خريطة تقدم العمل وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة) .

* نظرية شمولية الإدارة :

اهتمَّ رواد المدرسة العلمية بالمستويات الدنيا التنفيذية للإدارة، وربما يكون ذلك راجعاً إلى الخبرة العملية التي اكتسبها هؤلاء الرواد، إذ بدأوا حياتهم من أسفل السلم مثل تايلور، بينما كان هناك من اهتم بالمستويات العليا للإدارة وأسهم في النظرية الإدارية وأهم من كتب في هذه المدرسة هو هنري فايول.

* هنري فايول Henri Fayol :

فايول مهندس فرنسي، ولد سنة ١٨٤١م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة ١٨٧٠م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة ١٨٨٨م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة ١٩١٦ بعنوان الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management ، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري.

وقَدْ قسَّم فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة أنشطة كما يلي:

١. أعمال فنية Technical وهي ما يختص بالعملَيات الإنتاجية.
٢. أعمال تجارية Commercial وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيعٍ وشراء.
٣. أعمال مالية Financial وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها.
٤. أعمال الوقاية والضمان Security وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.
٥. أعمال المحاسبة Accounting وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.
٦. أعمال إدارية Managerial وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وقام بوضع أربعة عشر مبدأ عاماً للإدارة وهي على النحو التالي:

١. تقسيم العمل Division of Labor وهذا المبدأ نادي به آدم سميث تحت بند التخصص وتقسيم العمل، ونادي فايول بضرورة تطبيق هذا المبدأ على جميع الأعمال اليدوية والإدارية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية.
٢. السلطة والمسئولية Authority & Responsibility ، والسلطة هي السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي والهيكل التنظيمي وأيضاً السلطة الشخصية.
٣. النظام والتأديب Discipline يجب إتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب.
٤. وحدة الأمر Unity of Command وهي أن للمرؤوس رئيس واحد فقط يتلقى منه التعليمات الأوامر.
٥. وحدة التوجيه Unity of Direction وهي خضوع كل قسم من أقسام المنشأة إلى وجود هدف محدد لإنجازه ورئيس واحد.

٦. خضوع المصالح الشخصية للصالح العامّ وهنا يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة.
٧. مكافأة العاملين وهنا يجب أن يكافأ العاملين لتحقيقهم مصلحة المنشأة.
٨. المركزية Centralization وهي تركز السلطة في المشروع حسب ما يحقق أكبر فائدة ممكنة.
٩. سلسلة تدرج السلطة أي تدرج الرؤساء من أعلى لأدنى، مع عدم السماح للمرؤوسين بتخطي الرئيس المباشر في الاتصال.
١٠. الترتيب والنظام للأشياء المادية وللأفراد حيث لكل فرد مكانه الواجب أن يكون فيه ولكل فرد موقعه وحيزه الذي يجب أن يحتله.
١١. المساواة والعدل بين العاملين.
١٢. ثبات العاملين وعدم ارتفاع معدل دوران العمل لأن ذلك يسبب زيادة في التكلفة.
١٣. روح الابتكار بإفساح المجال للعاملين.
١٤. روح التعاون والاتصال والعمل على شكل فريق عمل Team Work.

كما قام فايول بتقسيم الإدارة إلى عناصر أساسية وهي المعروفة بوظائف الإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وعلى الرغم من أن كلاً من تايلور وفايول اهتما بزيادة الكفاية الإنتاجية، إلا أنه يلاحظ أن فايول اهتم بالإدارة كنظرية يمكن تعلمها وممارستها، بينما تايلور اهتم بالنواحي العملية وتحليل الحركة والزمن والأعمال التنفيذية في الورشة. وعموماً يعتبر إسهام فايول كإسهام تايلور مميزاً في الفكر الإداري، وشكلت آراءه مرجعاً ما زال يعتبر صالحاً في مجمله.

* مدرسة البيروقراطية٢ :

<u>دواعي نشأة البيروقراطية:</u>بما أن الإدارة العامة هي أداة الدولة في تقديم خدماتها، وبما أن الدولة اتسع دورها نتيجة عدة أسباب ويأتي على رأسها :

تطور وظائف الدولة من نطاق الدولة الحارسة (التي تقوم بثلاث وظائف فقط هي الدفاع والأمن والعدالة) إلى نطاق الدولة الاشتراكية التي تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

الحاجة الشديدة لخدمات الدولة خاصة بعد الحربين العالميتين المدمرتين.

نتيجة ذلك برزت مؤسسات الإدارة العامة كتنظيمات ضخمة الحجم ضخامة شديدة، وهذه الضخامة ليست حكراً على المنظمات العامة ويمكن أن نجد منظمات أعمال ضخمة، إلا أن صفة الضخامة التنظيمية لمؤسسات الإدارة العامة صفة ملازمة لها.

إنّ النتيجة الطبيعية لتضخم المنظمة، وزيادة حجمها، هو:

١. زيادة عدد العاملين فيها (رؤساء ومرؤوسين).
٢. زيادة المستويات الإدارية فيها.
٣. تخصص الفرد في جزء بسيط من العمل.
٤. صعوبة الاتصال إذا لم يكن هناك نظاماً رسمياً .
٥. إلغاء الطابع الشخصي في العلاقات .

كلّ هذا يؤدي إلى صعوبة الاتصال إذا لم تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي، فالمنشأة التي يمتلكها فرد واحد ويوظف لديه عامل واحد، مثل هذه المنشأة لا تواجه مشكلة في الاتصال، بينما المنظمة التي توظف عشرة آلاف عامل لديها مشكلة في الاتصال؛ ولذلك تتجه نحو الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي في الاتصال وتحديد العلاقات، وذلك بوضع اللوائح والنظم والقواعد المسيرة للعمل والمحددة له، وهذا هو معنى البيروقراطية.

* تعريف البيروقراطية :

فالبيروقراطية هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تعني "تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة"[٣].

* ماكس فيبر والبيروقراطية :

من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم ماكس فيبر الألماني الذي ولد سنة ١٨٦٤م ومات سنة ١٩٢٠م عن عمر قارب ٥٦ سنة، تعلم الحقوق والذي أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع sociology. ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) micro level بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي macro level [٤].

ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ **وفي هذا قسم السلطة إلى :**

أ. سلطة بطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.

ب. سلطة تقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.

جـ. سلطة قانونية يستمدها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

وقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي بـ :

١. التحديد القاطع للواجبات والمركز.
٢. العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.
٣. وجود معايير محددة لأداء الأعمال.
٤. التخصص الوظيفي.

٥. البناء الهرمي للتنظيم.
٦. شغل الوظيفة بالتعيين لا بالانتخاب.
٧. شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.
٨. أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.
٩. احتراف الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.

وقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله وتطوره الوظيفي وعلى **عكس ما توقع ماكس فيبر بأن التنظيم الرسمي سيؤدي إلى:**

١. الدقة.
٢. المعرفة الكاملة بالمستندات.
٣. السرعة.
٤. الاستمرار.
٥. الوضوح.
٦. الوحدة.
٧. الخضوع الكامل للرؤساء.
٨. تخفيض تكلفة أداء العمل.
٩. تخفيض درجة الاحتكاك بين الموظفين.

فإن للتنظيم البيروقراطي سلبيات أهمها :

١. الآلية التي يؤدي بها الموظف عمله.
٢. الجمود.
٣. الارتباط بالحد الأدنى في الأداء.

الفكر التقليدي الحديث

العلاقات الإنسانية والاجتماعية والسلوكية

* مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية:

كردّ فعلٍ لحركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاية الإنتاجية، فقد برز تيار مضادّ لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية. وكما حاولت الإدارة العلمية تطبيق المنهج العلمي وإجراء التجارب العلمية كذلك فعلت حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتي نشأت أساساً في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكان من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو ، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هأوثورن Hauthorn Study التابعة لشركة وسترن إلكترك سنة ١٩٢٤م- ١٩٣٢م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

The National Research Council of the National Academy of Science

وقد كانت بداية هذه التجارب هي دراسة أثر بيئة العمل المادية على إنتاجية العمل ، واختاروا متغيراً واحداً هو الضوء لدراسة أثره وعلاقته بالإنتاجية.

وقد تم الحصول على نتائج مربكة ومحيرة في بداية الأمر؛ حيث تم تغيير تركيز الضوء ولم تتغير إنتاجية العمال. وقد فسرت هذه النتائج بأن العمال شعروا بأنهم موضع اهتمام فكان ذلك دافعاً لهم للاستمرار في بذل الجهد حتى لو انخفضت الإنارة.

* تجارب التون مايو **Elton Mayo** :

قام عالم الاجتماع التون مايو سنة ١٩٢٣م بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار the test room experiments .

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجور التشجيعية، وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كلّ مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغير طريقة الإشراف بجعلها أكثر راحة وأقلّ رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية، ممّا أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية.

* التنظيم غير الرسمي:

في إحدى التجارب ركز الباحثون على التركيبة الاجتماعية للعاملين، حيث وضعوا مشرفاً على مجموعة من العاملين بلغوا ثلاثة وعشرين. ومن خلال الملاحظة تبين أن العاملين كونوا فيما بينهم مجموعة لها أهدافها الخاصة بها؛ حيث كان بينهم اتفاق على مستوى الإنتاجية، وهذا المستوى أقل من المستوى الذي يمكنهم إنتاجه. كما كان تضامن فيما بينهم بحيث لا يستقل أي فرد من أفراد المجموعة بمفرده بمستوى الإنتاج، حيث كان يجبر الفرد النشاز للخضوع لتعليمات الجماعة بالإقناع أولاً وإلا فبالإجبار.

* نظرية الفلسفة الإدارية:

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوغلاس ماكجير يجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقده المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوغلاس ماكجير يجور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y. وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

*

نظرية X :

توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على **فروض أساسية وهي:**

١. أنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
٢. لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
٣. الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادأة والمبادرة.
٤. الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسئولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

* نظرية Y :

توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

١. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
٢. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
٣. حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
٤. الإنسان طموح، يتحمل المسئولية ويسعى إليها.
٥. الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

* نظرية ماسلو MASLOW :

قامت عدة محاولات لدراسة السلوك الإنساني، وقد كان روادها من علماء النفس، ومن بين أشهر هذه الدراسات محاولة ماسلو إلى تقسيم احتياجات الإنسان إلى **خمس مستويات متدرجة، وهي كالتالي:**

أولاً : الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب .
ثانياً : الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار .
ثالثاً : الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي .
رابعاً : الحاجة إلى احترام وتقدير الذات .
خامساً : الحاجة إلى تحقيق الذات .

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.

Management Science

مدرسـة علـم الإدارة Management Science / بحـوث العمليـات Operational Research:

تعريفُ جمعيةُ بحوثِ العملياتِ الإنجليزيةِ لبحوثِ العملياتِ :

عَرَّفتْ جمعيةُ بحوثِ العملياتِ الإنجليزيةِ بحوثَ العملياتِ بما يأتي :

Operational research is the application of the methods of science to complex problems arising in the direction and management of large systems of men, machines, materials and money, in industry, business, government, and defense. The distinctive approach is to develop scientific model of the system, incorporating measurements of factors such as chance and risk, with which to compare the outcomes of alternative decisions, strategies or controls. The purpose is to help management determine its policy and actions scientifically.

ويُمكنُ ترجمةُ هذا التعريفُ كما يأتي :

بحوثُ العملياتِ هي التطبيقُ للأساليبِ العلميةِ على المشاكلِ المعقدةِ التـي تنشأُ مِن إدارةِ وتوجيـه الأنظمـةِ الكبيـرةِ مِنَ الأفرادِ والآلاتِ والموادِّ والأمـوالِ فـي مجـالِ الصـناعةِ ومشـاريعِ الأعمـالِ والحكومـةِ والـدفاع ، والمـنهجُ المميـزُ لبحوثِ العملياتِ هو في تطويرِ نموذجٍ للنظامِ مبنيٍّ على أسسٍ علميةٍ ، متضـمناً مقـاييسَ لعوامـلَ مثـلَ الصـدفةِ والمخـاطرةِ والتـي بنـاءً عليهـاً يـتمُّ قيـاسِ نتـائجِ القراراتِ البديلـةِ أو الاستراتيجياتِ أو المراقبـاتِ ، والغـرضُ مِـنَ القيـامِ بهـذا العمـلِ هـو مسـاعدةُ الإدارةِ فـي بنـاءِ سياسـاتِها واختيـارِ تصـرفاتِها بطريقةٍ علميةٍ .

مِنْ التعريف يُمكنُ استنتاجُ أنَّ منهجَ بحـوثِ العمليـاتِ فـي حلِّ المشـاكلِ يرتكزُ على أربعةِ مفاهيمِ أساسيةٍ ، **وهي كالتالي :**

١. مُعالجةُ القضايا والمشاكل الناتجة عن إدارة الأنظمة المختلفة .
٢. التطبيقُ للأساليبِ العلميةِ .
٣. تكوينُ نموذجٍ .
٤. المساعدة في عمليةِ اتخاذُ قرارٍ .

* العوامل التي ساعدت على انتشار بحوثِ العمليات :

بالإضافةِ للعواملِ المشارِ إليها سابقاً ، كانَ مِن أهمِّ العوامل الأُخرى التـي **سـاعدتْ علـى انتشـارِ بحـوثِ العمليـات استخدامِها فـي المنظمـات المختلفـة مـا يأتي:**

١. تَعقُّدُ المشاكلِ التي تواجِهُهَا الإدارةُ والحاجةُ إلى منهجٍ يستندُ علـى العلـمِ لمعالجتِها ، وإدراكِ ورغبةِ الإدارةِ في حلِّها بهذا الأسلوبِ .
٢. اشتدادُ حدة المنافسة بين المنتجين ، وما يؤدي (أدى) إليه مِن ارتفاعٍ فـي جودةِ السلع والخدمات ، وتخفيض (انخفاض) في أسعارها .

٣. تطوُّرُ صناعةِ الكمبيوتر سواء من ناحية المعدات hardware أو البرامج software وانتشار استخدامه في شتى ميادين الحياة من قبل الأفراد في شتى المجتمعات البشرية .

٤. اهتمامُ الجامعاتِ بتعليمِ بحوثِ العملياتِ ، وفتحُ أقسامٍ متخصصةٍ في تدريسِها[١] والبحثِ فيها ، ومنحِ درجاتٍ علميةٍ عُليا فيها .

٥. انتشارُ استخدام شبكة المعلومات الكونية الإلكترونية المعروفة بالإنترنت Internet، والبريدُ الإلكتروني e - mail بين أفراد ومؤسسات المجتمع الدولي .

٦. انتشارُ جمعياتِ بحوثِ العملياتِ في بلادٍ كثيرةٍ ، وإصدارُ هذه الجمعياتِ لمجلاتٍ علميةٍ محكمةٍ تحتوي على أبحاثٍ وتجاربٍ ونماذجٍ تطبيقيةٍ في بحوثِ العملياتِ ، وقيامُها بعقدِ دوراتٍ تدريبيةٍ وندواتٍ ومؤتمراتٍ علميةٍ .

قائمة ببعض رواد الفكر الإداري

تايلور	1900s	Fredrick W. Taylor
فرانك جلبرت	1900s	Frank B. Gilberth
جانت	1900s	Henry Gantt
فيبر	1900s	Max Weber
لليان جلبرت	1910s	Lillian M. Gilberth
هنري فورد	1910s	Henry Ford
فايول	1910s	Henry Fayol
فوليت	1920s	Mary Parker Follett
بيرنارد	1930s	Chester I. Barnard
التون مايو	1930s	Elton Mayo
ماسلو	1940s	Abraham H. Maslow

(١) تقوم كليات مختلفة في الجامعات بافتتاح قسم بحوث العمليات ، فيُمكن أن يوجد القسم في كلية التجارة ، أو كلية العلوم الاجتماعية ، أو كلية العلوم ، أو كلية الهندسة ، أو كلية تكنولوجيا المعلومات ، وهذا راجع إلى انتشار تطبيقات بحوث العمليات في هذه الكليات.

الفصل الثالث
أهمية الإدارة

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء ، وكأن رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها ، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع ، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الدارة[1].

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب ان يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير امرر المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ،تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع

The Importance of Management for the society

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية. ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة [2].

١- احمد العبد العزيز النعيم مبادئ الإدارة ص ١٦

- علي السلمي وآخرون أساسيات الإدارة ص ٤٨-٤٩ ٢

- تعريف الإدارة Defining Management

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام ١٩٣٠ ، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها . أما هنري فايول(Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر الرقابة) .

وأما تعريف كونتز وأودانول (فان الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) ، وبالنسبة ل تشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة . أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا امثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية. **وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فان:**

- **الإدارة عمليـة**: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري ، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الإدارة عملية مستمرة**: تأتي صفة الاستمرار لان الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
- **الإدارة عملية اجتماعيـة**: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة**: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.
- **التخطيط**: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .
- **التنظيم**: كيفية توزيع المسئوليات والنهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
- **التوجيـه**: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الرقابة**: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة. الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- **الهدف**: الغاية المطلوب الوصول إليها.

- **الكفاية**: الوصول إلى الهدف بأقل جهد واقل تكلفة وأسرع وقت.
- **الفاعلية**: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

- الإدارة فن أم علم Management Science or Art

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ، أهي علم أم فن أم علم وفن معا؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم : أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله ، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الأهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه . ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بان الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

<u>الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:</u>

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية ، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الإدارة والعلوم الأخرى

- الإدارة وعلم الاقتصاد Management and Economic

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد . فلا بد للإداري أن يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

- الإدارة وعلم الاجتماع Management and Sociology

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما بساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

الإدارة وعلم النفس Management an d Psychology

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع . وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

Management and the Natural Science

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة .

كما ينبغي أن يلم الراداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

مبادئ الإدارة principles of Management

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ وأسس للإدارة وان كان من **أهمها :**

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة The Classical School

تشمل المدرسة الكلاسيكية :

- الإدارة العلمية Scientific Management
- البيروقراطية Bureaucracy

الإدارة العلمية Scientific Management

من أشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور(Fedriek Tylor),و هنري فايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henri Gant) وفرانك وليليان جلبرت (Frank &Lilian Gilbereth) وأوليفر شيلدون(Oliver Sheldon) وموني ورايلي (Moony & Railey) وليندول ارويك (Lyndall urwick).

- مبادئ تايلور Taylors Principles

١. إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين
٢. اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.
٣. تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من النزاع.
٤. تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط وتنظيم العمل.
٥. فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

الانتقادات التي وجهت إلى تايلور:

إن أفكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للأسباب الآتية :

١. عدها الكثيرين أنها تضر بصالح العاملين وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.
٢. اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة)
٣. أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.
٤. طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
٥. عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
٦. لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع ، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

- مبادئ فايول Henry Fayol Principles

يعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة ، وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية)[1] **إلى ست مجموعات:-**

١. **نشاطات فنية** Technical Activities الإنتاج والتصنيع.
٢. **نشاطات تجارية** Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
٣. **نشاطات مالية** Financial Activities البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.
٤. **نشاطات الوقاية والضمان** Security Activities حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
٥. **نشاطات محاسبية** Accounting Activities وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الإحصاءات.
٦. **نشاطات إدارية** Management Activities التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

وقد ركز فايول على النشاط الإداري ، وبين أن أهمية النشاط الإداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه مميز عن باقي الأنشطة الأخرى . **وقد تعرض فايول في كتابه إلى ثلاث موضوعات رئيسة وهي:**

١. الصفات الإدارية .
٢. المبادئ العامة للإدارة.
٣. عناصر الإدارة.

---

١ - سيد الهواري مبادئ الإدارة والأسس العلمية ص ٦٠٠-٦٠٧

الصفات الإدارية :

الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

١. **صفات جسمانية :** الصحة والقوة والنشاط.
٢. **صفات عقلية**: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الأشياء.
٣. **صفات خلقية**: الحيوية و، الحزم، الرغبة في تحمل المسئولية ، الولاء والابتكار والمهابة.
٤. **الثقافة العامة أو الصفات التربوية**: الإلمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
٥. **صفات فنية**: الإلمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.
٦. **صفات تتعلق** بالخبرة وهي صفات تنشا نتيجة مزاولة العمل.

مبادئ الإدارة عند فايول

١. **مبدأ تقسيم العمل** Division of Work

و هو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي إلى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

٢. **السلطة والمسئولية** Authority and Responsibility

وهنا تكون السلطة والمسئولية مرتبطان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها . والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مر كز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

٣. **النظام** Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية .

٤. **وحدة إصدار الأوامر** Unity of Command

و هنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا.

٥. **مبدأ وحدة التوجيه** Unity of Direction

طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

6.مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

اى عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

٧. مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personal

أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم ، أو باستخدام المكافآت ، أو في تقسيم الأرباح . هو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك

رضاء كل من العاملين وأصحاب العمل.

٨. **مبدأ المركزية** Centralization

و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

٩. **مبدأ تدرج السلطة** Scalar Chain

أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري ، وهذا أمر ضروري لتامين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.

١٠. **مبدأ الترتيب والنظام** Order

أي أن يكون هناك مكان معين لك لشئ أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شئ وكل شخص في مكانه الخاص به.

١١. **مبدأ المساواة** Equity

أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

١٢. **مبدأ الاستقرار في العمل** Stability of Tenure

و يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

١٣. **مبدأ المبادرة** Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم ، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

١٤. **التعاون** Cooperation

و يعني ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة.

عناصر الإدارة عند فايول Elements of Administration

من أهم ما كتب فايول : (عناصر الإدارة) وعدها وظائف الإدارة ، ويرى فايول ان عناصر الإدارة خمسة[١] :

١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organization
٣. إصدار الأوامر Command
٤. التنسيق Coordination
٥. الرقابة Control

و يقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط ، أي خطة العمل، تحديد الوقت. والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل وطرق العمل.

---

١ Management 101: The Five Function

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. **فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:**

١. ماذا نريد أن نفعل؟
٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. **التخطيط الاستراتيجي** :يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
٢. **التخطيط التكتيكي** :يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
٣. **التخطيط التنفيذي** :يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية **يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:**

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
٣. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه .التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات .الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية :تحليل وتقييم البيئة :تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة :تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة :تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة :اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة :تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

<u>هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:</u>

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .

٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .

٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .

٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

١. **توضيح بيئة العمل** :كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
٢. **تنسيق بيئة العمل** :الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .
٣. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات** :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

و يضيف "بلنكت" و"اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة. **أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:**

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. **هذه الخطوات الثمانية تتضمن:** تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة ، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

و يتم تعريف كل واحدة من هذه المهام الثماني كما يلي.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية :الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. **ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:**

١. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
٢. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانيا: **توفير الموظفين** :في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا :الاختيار :بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمؤسسة :بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامسا: التدريب والتطوير :من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

التدريب :يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير :يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء :يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف :قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة :الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، **يكون**

القائد الموجه للآخرين عليه:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
٢. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .
٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار .
٤. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

وفيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلى.

مقترحات حول عملية التوجيه[١]:

١. عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. ومحاولة تركيز اهتمام المدير –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها .الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .
٢. عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة. وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية
٣. الانتباه للكلمات الصادرة. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للأفكار! كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت. فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .
٤. عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وإعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. وإعطائهم الفرصة ليؤكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ما تم قوله .
٥. التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
٦. عدم إعطاء الكثير من الأوامر .المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة. والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني .
٧. أعطاء التفاصيل المهمة فقط .بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .
٨. الانتباه للتعليمات المتضاربة. والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

---

[١] من" ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم .

٩. عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته. والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .
١٠. محاولة عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
١١. الأهم من جميع ذلك، عدم لعب" التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف .مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١. إعداد معايير الأداء :المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع .

أ - المعايير الإداريّة :تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.
مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة :يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. متابعة الأداء الفعليّ :هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

٣. قياس الأداء :في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤. تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها .

مقابلة مع مدير العمل حول المشاكل الإدارية

Interview of management manager

تمت مقابلة مدير العمل وذلك للتعرف بشكل عملي على المشاكل الجارية التي تواجه العمل وقد تم التعرف على بعض المشاكل وهي كما يلي:

أولا: . أفكار لتحسين أداء المؤسسة :

Ideas for improving the performance of an organization

بعد دراسة عدد من النشرات أصبح بالإمكان الإشارة لبعض الأفكار التي تظهر في النشرة التي أصدرها قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية تحت عنوان " دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة " .

"A practical guide for performance improvement programming in public organization "

وهي أفكار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نموذج من نماذج المؤسسة .

١.١ إن الفكرة الأولى التي نريد لفت الانتباه لها هي " أن التوظيف التنظيمي Organizational Functioning

والسلوك والفعالية والتأثير هي أمور مشروطة ومتوقفة على المحيط والبيئة داخليا" وخارجيا". وقد أصبح الأداء التنظيمي العام عملية معقدة .

فعدد من العوامل المعتمدة على بعضها والتي تشكل الدائرة ذات الدعم الذاتي (self sustaining circuit) منشغلة ومنهمكة في ديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة . ومثل هذه العوامل التي منها احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة يمكنها جميعا" أن تحدث التغيير . ويمكن لهذه التغيرات أن تبدأ من أية نقطة في الدائرة التنظيمية (organizational circuit) .

ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافيا" لتحسين أداء المؤسسة . إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها . وقد فشلت الطرق التقليدية في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها وتأثيرها . وقد وجهت هذه الطرق لتحسين الديناميكية داخل المؤسسة ولم تستطع إيجاد حلول للمشاكل الكبرى المتعلقة بالديناميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية .

و من أهم المشاكل التي تم تحديدها بعد اللقاء مع مدير العمل:

- الحجم التنظيمي Organizational size
- التقنية Technology
- انسيابية العمل Work flo
- شروط العمل Work conditions
- أسلوب القيادة Leadership style
- البيئة التقنية Technological environment
- الشروط والأحوال الاجتماعية - الثقافية Socio - cultural conditions
- السوق Market

نستطيع فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما ننظر إليه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها . لأن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لا تتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

٢.١ والمفهوم الثاني هو التدريب الإداري . فلقد أنفقت بليونات من الدولارات على برامج التدريب التقليدية للمدراء . وقد اعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن . ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل .

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام - وحتى تلك ذات الجودة العالية منها - لها تأثير محدود وغير مؤكد على الأداء التنظيمي . وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء . ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر .

٣.١ والمفهوم الخلافي الآخر هو الحصول على المساعدة عن طريق استشارة الخبراء والمختصين، هذا الأمر الذي ينفق عليه بلايين الدولارات سنويا" . وملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء هي مناجم ذهب من التقارير الاستشارية المهنية المكتوبة، تلك التقارير التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير . وقد كان التحسين والتطوير المرجو لنسبة عالية من مثل هذه الجهود في المؤسسات الزبونة قليلا أو معدوما".

ويجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة الزبونة على حل المشاكل - بدلا" من أن يخلق عندها اتكالية عليه وعلى نصحه ومشورته -وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها . ويجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكون دور الخبير في هذه الحالة هو تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك .

٤.١ والتعليق الأخير يخص تقييم الأداء . وقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين . والنقد الرئيسي لكثير من الطرق هو أن التقنيات وأسلوب الإدارة والإجراءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالبا" ما تعطى وزنا" أكبر من النتائج التي تنتج عنها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن دور المنفذين في تقرير المعياري الذي سيتم تقييمهم على أساسه غالبا" ما يكون صغيرا" أو معدوما" .

وأخيرا" فإن العاملون في سلطات المراقبة غالبا" ما يعتبرون أنفسهم مقيمون ومخمنون بينما لا يبذلون إلا جهدا" صغيرا" فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تخويلهم هذه السلطة .

٣. أسس الوسيلة (الأداة)المقترحة : Basis for the proposed tool

كيف يمكن علاج هذه الأوضاع ؟ الذي نحتاجه هو وسيلة للتعامل مع المؤسسة بكليتها . تلك الوسيلة التي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي (OD) والإدارة بواسطة الأهداف Management By Objective (MBO) والاستشارة حول العملية (Process consultation).

وبما أن الخطة النموذجية الشاملة (Comprehensive systematic plan) بشأن تحسين الإدارة الموصى بها في نهاية هذه المقالة مبنية على استخدام وتطبيق هذه المفاهيم الثلاثة فإننا سنلخصها باختصار أدناه .

١.٢ التطوير التنظيمي (O D) Organizational development :

لقد أعطي هذا المفهوم تعاريف مختلفة وقد وصف التطوير التنظيمي في أحد **هذه التعاريف بأنه يتضمن ثلاث درجات :**

أ- جهد طويل الأمد (a long -range effort) لإدخال تغيير مخطط مبني على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة .

ب- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك .

ج- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز .

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر أنه تغيير مخطط أو جهد ذو نظام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثير التنظيمي العام المتزايد كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططة في بنية وعمليات المؤسسة باستخدام العلم الاجتماعي وكل المعارف الأخرى المتعلقة بالموضوع . كما يتضمن جزء من الخطة المقترحة للتزويد بهذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية .

كما اعتبر تعريف ثالث مشهور التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل كامل المؤسسة عبر تدخل مخطط في عملياتها باستخدام معلومات من العلوم السلوكية (behavioural science).

وجميع هذه التعاريف لها نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغيير هو المؤسسة ككل (أو جزء رئيسي منها) وليس الفرد . وثانيها أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير . وأخيرا" أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تشخيص المشاكل وتطوير خطط العمل من أجل إيجاد الحلول . إن فعاليات تشخيصية وتخطيطية مترابطة كهذه لهي بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير.

٢.٢ الاستشارة حول العملية (Process consultation) :

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضمن حركة التطوير التنظيمي (Organizational Development OD) دورا" جديدا" للمستشارين والخبراء. إذ تعتبر الاستشارة حول العملية نشاطات حل مشاكل الزبون على أنها معاكسة لمشاكله .

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يتم تحقيق الأهداف بواسطتها، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر . إذن فالمستشار لا يقدم حلولا" جاهزة للمشاكل . ولكن يساعد المؤسسة المستشيرة على إجراء تشخيصات محددة ونموذجية لصعوباتها ومشاكلها وعلى تطوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي .

إن دور مستشار العملية (The process consultant) أقل مركزية وأهمية ونصحا" من دور المستشار التقليدي ولكنه أكثر منه مساعدة وتقديما" للتسهيلات. فعمله هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلها على علم ودراية بالعمليات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج، وبالآليات التي يمكن تغيير هذه لعمليات بواسطتها . ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد من تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية . واهتمامه المطلق هو تطوير مقدرة المؤسسة لكي تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أحد ويكون اهتمام المستشار التقليدي عادة هو إيصال معلوماته للمؤسسة ، بينما يكون اهتمام مستشار العملية هو إيصال مهاراته وقيمه لها .

٣.٢ الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) Management By Objectives :

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) التحكم من خارج القسم (أي تلقي أوامر خارجية) بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيرا" فهو يحفز المدير على العمل ليس لأن شخص ما أمره أن يؤدي شيئا" ما أو تكلم معه حول ذلك ولكن لأن مهمته في العمل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة .

ويوجد في الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) سبعة مركبات (عناصر) مألوفة وشائعة في جميع برامج الـ MBO **الناجحة وهي :**

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها .
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

ويكون التركيز الأكبر للـ MBO عند تقييمها للأداء على النتائج وتتضمن نشرا" مشتركا" للأهداف وتطويرا" لخطط العمل من أجل تحقيقها . وهي تسلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين . فعندما تستخدم بشكل لائق ومناسب فإن العملية تسهل القيام بمناقشة ثنائية (باتجاهين) Two way discussion بين المدراء والتابعين لهم ، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين .

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن- على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها عنصر حاسم من عناصر النجاح .

وتسلط الـ OD الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة . وقد تم توجيه الابتكار الخاص للـ OD بخصوص الاستشارة حول العملية Process consultation باتجاه تحسين تشغيل المجموعات التي تم تأسيسها وكمثال على ذلك ، المدير التنفيذي وكادره أو العلاقة بين الوحدات الوظيفية والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالإنتاج والجودة . بينما تسلط MBO الأضواء على العلاقة بين المراقب والتابع Supervisor - subordinate relationships وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة بأهداف الأداء للمشروع بأكمله .

ويوجد نقاط مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعا" على الانهماك الكامل والفعال لعناصر المؤسسة المناسبين في جهود التغيير .

٣. خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الإدارة

Comprehensive systematic plan for the improvement of management

يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة وفق برنامج وخطة . والطريق المقترحة أدناه تتمم التقنيات والآليات التي ذكرت سابقا" (الـ OD والاستشارة حول العملية والـ MBO) مع التأكيد والتركيز على المراجعات والتغيير المستمرين .

ويجب أن تتطابق هذه الأمور وتتوافق بشكل عام مع المشاكل كما يجب أن يكون تطوير الحلول كلا" مترابطا" .

ولذلك يجب أن يطبق البرنامج على المشاريع وفق قواعد خاصة بكل مؤسسة على حدة مع أنه يمكن أن يتضمن أجزاء عامة محددة مع المؤسسات الأخرى مثل محتوى المعارف التي تنتشر على شكل مناهج أو دورات (والتي تطبق بشكل مشترك بين المؤسسات في أمريكا اللاتينية) .

ويهدف هذا الطريق إلى إيجاد مدراء منفتحين ومهيئين للتفاعل المشترك والتعاون مع غيرهم . ولكي نستطيع وضع الخطة في حيز التطبيق نحتاج إلى العناصر التشغيلية التالية : المحتوى (content) : مؤسسات (عامة أو خاصة) أو وحدات إدارة مسئولة البيئة (environment) : قيادات عليا (Top authorities) - مدركين بأن هناك فجوة في عملية تحسين الأداء - توافق على اتخاذ إجراءات وقوانين لتحتضن التغيير .

الفلسفة (philosophy) : الرغبة في البدء بالنشاطات التي تقود إلى التطور عبر نظام فعال قائم على التفاعل المشترك وذو تصحيح ذاتي (Of a self correcting) .

المتطلبات (requirements) :

- تسهيلات من أجل أن يكون التدريب أقرب ما يمكن من مواقع العمل (ربما ضمن نفس المؤسسة) .
- فريق صغير من الأشخاص متمرس في التدريب على الإدارة وفي علم السلوك وفي التطوير الإداري .

وبالإضافة إلى العناصر التشغيلية التي تم ذكرها نقترح المراحل التالية لتنفيذ الخطة:

- المرحلة الأولى :

يجمع الفريق الذي أشرنا إليه أعلاه معطيات حول المؤسسة وهذه الخطوة هي بمثابة سبر أولي لمشاكل العمل .

- المرحلة الثانية :

ينظم الفريق اجتماعات مع الإدارة العليا ويتم تفحص مشاكل العمل فيما بعد من قبل المدراء الكبار ويكون دور الفريق في هذه المرحلة هو تسهيل وتسجيل النشاطات والفعاليات ويعتبر هذا الأمر كبداية لعملية التحسين. وفي هذه المرحلة بالذات توضع الأهداف وتفحص مستويات الأداء والمؤشرات ويتم تخطيط برامج العمل ووضع الخطوط العريضة لها .

وتوزع البرامج التنفيذية على مجموعات من الكادر من مستويات مختلفة من المؤسسة على وحي ما تم تقريره من قبل الإدارة العليا كما يتم في هذه المرحلة أيضا" رسم خطط من أجل المراجعات اللاحقة والدورات التقييمية

.المرحلة الثالثة :

وتتعامل هذه المرحلة مع التدريب . وهي ضرورية حسب الدراسات التي تمت في المنطقة الأمريكية . وتستطيع هذه المرحلة أن تفيد عدة مؤسسات لها مشاكل مشابهة وحيث يكون بنك المناهج لنظام المشاركة العالمي للتدريب في مجال الاتصالات التابع للـ ITU مفيدا" وفعالا" .

وفي هذه المرحلة بالذات تكون المؤسسات تعمل على إنتاج المناهج (بحسب مقاييس الـ ITU) وتكون قد قدمت تجربتها في التدريب الإداري.

المرحلة الرابعة :

وتهتم هذه المرحلة بتطوير برامج عمل خاصة تمثل الجزء من الحلول الذي لا علاقة له بالتدريب والذي كان قد تم تخطيطه ووضع البرامج له في المرحلة الثانية مع القيام بتعيين أشخاص لتحمل المسؤولية .

- المرحلة الخامسة :

تطوير نشاطات خاصة تتولد لدينا كنتيجة لبرامج التدريب وتوجه نحو تنفيذ المفاهيم والأفكار والتي نوقشت أثناء مرحلة التدريب وهي مكملة لإجراءات ومقاييس تابعة للمرحلة الرابعة .

ويتم تنفيذ المراحل الثالثة والرابعة والخامسة حسب المطلوب. إذ أنها مراحل تنفيذية تقوم بتنفيذها مجموعات العمل . وسيعتمد عددها وطول فترتها على حجم المؤسسة ودرجة تعقيد المشاكل التي نعالجها .

ويمكن تنفيذ هذه المراحل - طبعا" - في آن واحد معا" عن طريق مجموعات أو أقسام مختلفة ضمن المؤسسة .

مراجعة وتقييم المراحل Review and evaluation of stages :

من الجوهري إجراء مراجعات وتقييمات دورية بين الحين والآخر وذلك من أجل إنجاح العملية بكاملها . وهذه الأمور ضرورية أيضا" من أجل استمرارية التقدم في برامج العمل ومن ثم التمكن من عملية التبديل والتقويم والتعديل على ضوء أية ظروف متغيرة وأية تغيرات تطرأ . ويضمن هذا التجديد للمعطيات والأهداف أن تصبح العملية جزء من أسلوب الإدارة في المؤسسة .

والمجموعة الصغيرة من الأفراد الذين يبدءون ويسهلون العملية هم عنصر رئيسي في تطبيقها وإنجاحها . إذ يجب عليهم تجميع المعطيات أو الفهارس المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي لها علاقة بالموضوع قبل الشروع بالتمرين والتدريب. كما يجب أن يتركوا أثرا" لهذه الفهارس أثناء المراحل المختلفة للعملية بحيث يكونون قادرين على قياس درجة التغيير ووضع نتائج سببية وروابط متبادلة . وان من دور وواجب هؤلاء الأفراد إنشاء التفاعل وعمل تحاليل تجريبية قياسية حول اثر برامج التحسين والتطوير على المؤسسة .

وحالما تصبح جميع مراحل هذه العملية فعالة وسارية المفعول ومألوفة في المؤسسة لا يبقى هناك عذران لا تصبح هذه العملية جزءا طبيعياً من الممارسات الإدارية في المؤسسة دون مساعدة الفريق الاستشاري (Advisory team) ولكن ربما يكون هناك استثناء" وحاجة" لوجود تقنية إدارية محددة من اجل حل مشكلة ما.

ونستطيع أن نرى في الشكل ١ الخطة النموذجية الشاملة لتحسين الإدارة الموصى بها للمشاريع التي تشمل كل التجارب والأعمال التي يجب مناقشتها في الاجتماعات والندوات الأخيرة ويظهر الشكل ١ الحاجة لإعداد السلطات العليا التي - بمساعدة مجموعة المورد (Group resource) - يجب أن تنشئ عملية المرحلة الثانية وان تصونها وتتابعها باستمرار مع توسعاتها ومستجداتها .

ويجب أن تتضمن مجموعة المورد أثناء المرحلة الثانية قيام السلطات العليا بتحديد ما يلي :

- الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء :
  - ما هو نوع الأعمال التي نقوم بها ؟
  - الأهداف ومؤشرات الأداء والأولويات .
  - تصور الأداء المستقبلي ووضع الخطط له .
- تحديد وتحليل مشاكل الأداء والأسباب المحتملة (القوى الممانعة والقاهرة والمتفاعلة Interacting , impelling and impeding) forces :
  - تصنيف وتسجيل المشاكل .
  - تقييم شدة القوى الممانعة والقاهرة .
- إنشاء استراتيجيات وبرامج عمل من أجل التحسين والتطوير :
  - عصف الأفكار Brainstorming .
  - تحديد البدائل ونتائجها .
  - المنتج الأخير : خطة من أجل تحسين أداء المؤسسة .
- الترتيبات من أجل التنفيذ
  مجموعات العمل والمنسقون والمنظرون ودورات ومجالس المراجعة .

- التنبؤ بصعوبات التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها (خطط بديلة وخطط طارئة) .
- تحديد المواضيع الخاصة بالتباحث مع السلطات الخارجية (من خارج المؤسسة).
- انتقاء برامج العمل ذات الأولوية القصوى .
- دورات واجتماعات المراجعة والتنقيح والتجديد .
- النظر إلى تحسين الأداء على أنه دورة مستمرة وعمل متواصل .

ويمكن للمرحلة الثالثة - التدريب - أن تستفيد من موارد نظام المشاركة

العالمي للـ ITU (ITU International sharing system) للتدريب في مجال الاتصالات . وقد تم القيام بمعظم العمل في هذه المرحلة في المنطقة الأمريكية مع تحليل لمتطلبات التدريب على القيادة والإدارة (وهو جزء من العمل الذي كان يجب أن يتم في المرحلة الثانية وإنتاج سلسلة من المناهج والدورات بما يتوافق مع المقاييس والمعايير الصغرى ، والمساهمة في خبرة جديدة في التدريب الإداري (managerial training) .

ويمكن لفت الانتباه إلى حالتين مختلفتين تماما" في الشكل (١) الموجود على الصفحة الأخيرة من هذا القسم وهما :

- المدراء الموجودون على رأس عملهم .
- التدريب على الإدارة أثناء الحياة العملية للكادر المسئول بشكل فعال عن ترقية المناصب القيادية الإدارية .

ويوصى بالتعامل مع المجالين التاليين لمعرفة حالة المدراء الموجودين على رأس عملهم :

أ - المستوى الأعلى والمستوى المتوسط للإدارة .

ب- المستوى التشغيلي والمستوى الرقابي للإدارة .

ومن الممكن أن يتم التعامل بنفس المواضيع مع كلا المجالين على الرغم من أن التفاصيل والحيثيات ستختلف بحسب المسؤوليات .

والمرحلة الرابعة - التي تتألف من تنفيذ حلول المشاكل التي لا علاقة لها بالتدريب - محددة جدا" بالنسبة لكل مؤسسة . ومن خلال إمضاء أربع سنوات في زيارة مؤسسات الاتصالات في المنطقة الأمريكية أصبح من الممكن تحديد مشاكل المعلومات (information problems) في كل حالة من الحالات . فإذا أردنا خلق مدراء مستنيرين ومنفتحين وتوزيع المسؤوليات والسلطة على المستويات المختلفة للمسؤولية ضمن البنية التنظيمية ، فيجب علينا حينئذ خلق نظام معلومات إداري فعال ليزودنا بالمعلومات الضرورية والفعالة والكافية لصنع القرار .

ويمكن التعامل مع مثل هذا النظام من المعلومات تقليديا" وبوضوح ، أو باستخدام أنظمة المعالجة بالكمبيوتر . ويبدو من المفيد في هذه النقطة ربط بعض الأفكار التي تطرح من قبل ممثلي الـ (Telecomunicaçoes Brasileiras SA (TELEBRAS في الاجتماعات واللقاءات عندما نتطرق لموضوع إدخال تقنيات جديدة في أنظمة الاتصالات. ويتم إدخال هذه التقنيات دون التحقق من أنها تؤثر بالمؤسسة بكاملها ،ليس فقط بمظاهرها وأمورها الفنية ولكن أيضا" بمظاهرها وأمورها الإدارية . وتستمر سلطاتنا - رغم ذلك - باستخدام الطرق التقليدية في إدارتها للمؤسسة .

ويعتقد بأن الالكترونيات الرقمية والمعالجات (Digital electronics and processors) قد أقامت ثورة وتغييرا" جذريا" في كل مظاهر المعارف الإنسانية . ولذلك يجب أن تكون مشاريعنا أيضا" مرنة بشكل كافي لإدخال التجديد في خدماتها وإداراتها . وفي هذا الزمن العصيب المعقد لا يستمر إلا الأكفاء ولا يمكن أن نكون أكفاء بطرق إدارة تقليدية بالية قديمة.

والمرحلة الخامسة هامة جدا" إذ يجب تنظيم وإنشاء مشاريع صغيرة بعد القيام بنشاطات التدريب وذلك من أجل تنفيذ أي من المفاهيم والأفكار التي تمت مناقشتها في الدورات، مع الانتباه إلى تحسين الأداء للنشاط والفعالية في كل مكتب وإكمال القياسات الرئيسية الهامة للمرحلة الرابعة . وهذا سيمكن المشاركين في الدورة من الشعور بأنهم جزء متمم لعملية تحسين إدارة المشروع وبذلك فلن تبقى الدورات وسائل ميتة بلا روح .

ويجب أن يتم ترخيص هذه المشاريع ومراقبتها وضبطها من قبل نفس مجموعة المورد التي تراقب العملية بالكامل . كما أن مراحل التقييم والمراجعة هي أمور أساسية وجوهرية من أجل نجاح هذه العملية .

٤ . استنتاجات Conclusions :

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائما" بأن مدراء التدريب في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة . وأن عملية التدريب ومواكبة التطور لهي أمر معقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة .

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون المؤسسة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلول لها بنفسها .والعملية الموصى بها أعلاه مصممة من أجل توليد وإيجاد هذه الإمكانيات والقدرات .

وأخيرا" فإن مجموعة المنفذين الجيدين هي المجموعة التي تسعى وتبحث بشكل متواصل ومستمر لإيجاد طرق ووسائل لتحسين الأداء والتي تشغل نفسها في عمليات التغيير بشكل مباشر .

ويسعد مشروع كودافتيل ونظام التحصيص العالمي ITU من أجل التدريب على الاتصالات أن يوفر هذه الوسائل المذكورة للمهتمين بهذا الأمر وأن يقدمان المساعدة من أجل تنفيذ ذلك بأقصى ما يستطيعون .

الفصل الرابع
الأسس العلمية للإدارة

أنواع وأساليب الإدارة :-

١. الإدارة بالأهداف .
٢. الإدارة بضمير (المبادئ) .
٣. إدارة التغيير .
٤. الإدارة على المكشوف .
٥. إدارة الأزمات .
٦. الإدارة فائقة السرعة .
٧. إدارة الوقت .
٨. إدارة الدقيقة الواحدة .
٩. إدارة الموجة الثانية والثالثة .
١٠. الإدارة العالمية .

أولا الإدارة بالأهداف :-

توجد مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للتعبير عن الإدارة بالأهداف منها :-

١. الإدارة بالأهداف والنتائج.
٢. الإدارة بالنتائج.
٣. تخطيط ومراجعة العمل .
٤. الإدارة بالأهداف والأولويات .
٥. الإدارة بالاتفاق.
٦. الإدارة بالالتزام.
٧. الإدارة بالرقابة الذاتية.
٨. الإدارة بالإنتاجية.
٩. الإدارة بالجهد الجماعي لتحقيق الأهداف.
١٠. الإدارة بالعقود.

ويشير (دركر) وهو من أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد أن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هو أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية ترتكز على الجانب الإنساني– دوافع الأفراد وسلوكهم وأداؤهم – وتشمل الوظيف الكلية للإدارة ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

ويرى (همبل) أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين ويركز (مالى) أنها تعبر عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الأفراد وتقوم

هذه الإستراتيجية على فكرة أساسية هي تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء الإدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية .

ويحاول (البرخت) أن يصل إلي تعريف شامل للإدارة بالأهداف برمج فيها عددا من أفكار الباحثين في هذا الشأن فيذكر أنها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية .

ويشير (كمال درويش) إلى أن الإدارة بالأهداف تركز على وضع الأهداف للهيئة أو المؤسسة ككل في شكل خطوط واضحة المعالم وكذلك وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية والتنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل عملية تقويم .

*فلسفة الإدارة بالأهداف :-

١. يعتبر العنصر الإنساني احد العوامل الحاسمة في عمل الأجهزة وتحريكها وكذلك وضع الخطط وتنفيذها حيث أن النظرة المتشائمة تصف الإنسان بالكسل والسلبية وكرة العمل وضعف الطموح في حين أن النظرة المتفائلة تصفه بالنشاط والايجابية وحسن العمل وتنوع الدوافع .
٢. يصاحب مفهوم النضوج والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية مفهوما أخر هاما هو قابلية الإنسان للتقدم والتطور والابتكار والتجديد وذلك بعكس النظريات التقليدية في الإدارة التي تتوقع من الأفراد الأداء العادي أو الجيد والالتزام باللوائح فحسب .
٣. تنطلق الإدارة بالأهداف وليست الأنشطة أو الأفعال أو ردود الأفعال وذلك أن الهدف أو النتيجة هو الرباط النفسي الزى يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو تحقيق الأهداف
٤. تزيد مساهمة المديرين والأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة إذا فهموا وتعرفوا على الأهداف وكذلك الرابطة بين هذه الأهداف وأهدافهم الشخصية وكيف يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية .
٥. مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة أو أنها كذلك في كل الأوقات
٦. لا توجد طريقة مثلى للأداء وإنما تستخدم الطرق المناسبة للداء من خلال تواصل المديرين والأفراد العاملين تحت قيادتهم في حدود الإمكانيات والظروف والمتطلبات التي يضعونها سويا ويتفقون على تحقيقها
٧. للقيمة الداخلية للعمل وزن كبير عند الأشخاص الناضجين تلك القيمة يستمدها الفرد من أدائه لعملة.

*تطور الأداء بالأهداف :-

يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من ثلاث زوايا :-

١. الزاويه الاولى :-

الإدارة بالأهداف تعبر عن نظام لتقويم الأداء تستخدم فيه معايير محددة لقياس الأداء وقوامها النتائج المتوقعة من الأفراد

٢. الزاوية الثانية :-

الإدارة بالأهداف تحاول أن تجيب على أسئلة تخطيطية ورقابية محددة

- الأسئلة التخطيطية هي :-
  ١. ما الذي يجب أن تعمله؟
  ٢. متى يجب عمله؟
  ٣. ما التكلفة؟
- الأسئلة الرقابية :-
  ١. ما المستوى المرضى للنتائج.
  ٢. ما المعدل المطلوب للتقدم.
  ٣. ما العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء.

٣. الزاوية الثالثة :-

الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير وطريق جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة

*الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ:-

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين .

والنقاط العشر ألأتيه تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب :-

١- تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها

٢- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين

٣- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء

٤- يعتمد هذا الأسلوب على إفتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته

٥- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

٦- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسيه

أ- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

ب- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محدده .

ت- يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائيه .

ث- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس .

ج- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

٧ – يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف

٨- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد

٩- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق اى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز

١٠- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع

<u>هناك سبع برامج معروفة من اجل الإدارة بالأهداف وهي:</u>

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديده أو تقويم أخطائها
.- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

* أهداف الإدارة بالأهداف:

١. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك .

٢. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .
٣. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة .

*ثانيا الإدارة بضمير (الإدارة بالمبادئ) :-

يعني مفهوم الإدارة بضمير هو تحسين الأداء من خلال الاستقامة وتحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام وأنها تعنى تركيز الانتباه على العناصر **الثمانية الآتية :-**

١. الداب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاما عميقا برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحديد أهدافها
٢. السعي لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والابتكار مثل البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم
٣. وضع أولويات بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التي تحقق أعلى عائد ممكن
٤. الإيمان بان السبب الجوهري لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء
٥. الرغبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على الأسواق والسلع والخدمات
٦. العمل من منطق أن الوقت مورد ثمين واصل ثابت يمكن استغلاله ومن ثم فان السرعة تعد موردا تنافسيا لا يجب تجاهله
٧. بناء منظومة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المنظمات
٨. العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين والعملاء والموردين.

أنماط سلوك الموظفين :-

١. (اللا مبالون) لا فائدة ترجى منهم وتكمن خطورتهم في أن سلوكياتهم تتصف بأنهم يتأخرون في الحضور عن العمل ويحاولن الحصول على اكبر قدر من العطلات والأجازات
٢. (الساخطون) لا يشعرون أن أمالهم ورغباتهم لم ولن تتحقق لذلك فهم يسعون إلى التغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا
٣. (المحفزون) هؤلاء يشعرون بالرضا في وضعهم الحالي ولكن مثل هذا الإحساس قد يكون مؤقتا
٤. (الموالون) هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة
٥. (المتفانون) هؤلاء يتحركون وفق قيم المنظمة

*مفاهيم ومبادئ الالتزام :-

- يمكن للمدير أن يشعل جذور الالتزام في العاملين من خلال المفاهيم **والمبادئ الآتية :-**

١. اعتبار الموظفين هم أصول الشركة
٢. إتباع نموذج أدارى جديد
٣. استخدام أسلوب الإدارة بالمبادئ
٤. الضمير المبدع
٥. الضمير في خدمة العملاء

ثالثا: إدارة التغير

قال "جاك ولش" رئيس شركة "جنرال اليكتريك" أن مسار التقدم واتجاهات التغير في التسعينات ستجعل سنوات الثمانيات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام" فما بالك بالتغيرات المشاهدة والمتوقع مشاهدتها في القرن الحادي والعشرون . ولكي تستطيع المنظمة التواؤم مع التغير مع معطيات العصر يجب أن تبنى ثقافة المنافسة على **التركيز على المحاور التالية :**

التعلم المستمر :

لكي تستمر الشركة في المستقبل يلزم اعتبار التغير فرصة سانحة يجب اقتناصها وعلى الشركة أن تشجع أفرادها على مزيد من التعلم والتطوير وتقوم بتصميم برامج ملائمة للنمو الوظيفي .

لتحقيق ذلك يلزم على الشركة أن تؤسس بيئة يشيع في أرجائها روح الثقة والالتزام ..، مثل هذه البيئة تدفع الموظفين إلى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات بدلا من الخوف والارتباك .

يشير "نوفاكا " إلى أن صناعة المعرفة ونشرها في كافة أرجاء المنظمة تتجاوز المعادلة المجردة للبيانات ، اذ أن صناعة المعرفة الحقة تنطلق من أرواح وضمائر كل العاملين بالمنظمة ، بحيث يتم صهر أحاسيسهم ومن ثم إتاحة نتائج هذا التفاعل الفكري والروحي للجميع وإخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المنظمة .

تقبل المخاطر :

بعض الشركات تخاف التغير بسبب الخوف من المخاطرة ، في هذا النمط من المنظمات للمحافظة يعاقب الموظفون الذين يخفقون إذا جربوا شيئا جديدا . على المنظمة أن تعرض المشكلات كفرص للتعلم ، كما يجب أن تثمن المحاولات الإبتكارية حتي لو لم يكتب لها النجاح .

يجب على المنظمة أن تتعلم من أخطائها ..، فعندما سئل " جون باترو " بعد هزيمة فريق جامعة "بنسلفانيا" لكرة القدم الذي كان يديره ، عن شعوره بعد الخسارة الكبيرة أجاب " أظن أن هذه الخسارة ستفيد الفريق لأنها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على أخطائه والتعلم منها ".

الاستعداد للطوارئ :

على الشركة أن تكون مستعدة دائما للمفاجئات فالأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة تحدث تتابعا يفوق في الغالب ما هو متوقع .
يجب على الشركة ألا تنتظر حتى تحدث الأزمة والبدء في معالجتها ...، وفي هذا الصدد يقول " كريس نولتون ك في مقالة نشرتها مجلة "فورنتشن " .. " أنت لا تستطيع التحكم في المستقبل ، ولكنك تقرره وتغيره بفكرك

رابعا الإدارة على المكشوف :-
تعد الإدارة على المكشوف أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيطٌ في متطلباته عميقٌ في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهى الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة للجميع. وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا.
وتعمل الإدارة على المكشوف على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيت تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.
الإدارة المرئية " جمبا كايزن " المنهجية اليابانية لتحسين الأداء.
وتعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. وهى في الإدارة اليابانية مبنيه على أنه يجب على المدير أن يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب يتعرف إلى موظفيه ويعرفونه ويستمع إليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع أحوال الشركة وانتشرت هذه الإدارة حتى أسموها "الإدارة بالسير على الأقدام"
إن الإدارة المكشوفة أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (GembaKaizan) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبتين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير.

وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلابد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيد، **وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي:**

١ - النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.

٢ - الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلولها.

٣ - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.

٤ - البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشآتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.

٥ - وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

وهناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء بإتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح الأنانية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل، باستغلال الآخرين في تحقيق الأحلام الشخصية للقيادة على حساب رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهرجة كالاحتفالات المكلفة بدون جدوى.

ومن عوائق الإدارة المرئية أن بعض القيادات الإدارية يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسي الذي غالبا ما ينتجه من يليهم في المراكز الإدارية والإشرافية أو من فئة الموظفين المقربين. لأن القيادات الإدارية غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم

الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة، وفي حالات أخرى تضطر بعض القيادات في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق أو تدميلها خوفا من القيادات العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

وهناك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية والشفافية، ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية إستراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها، ويعتبر التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد وقوع المشاكل الإدارية ولكنه في نفس الوقت يعتبر التغيير وسيلة للتطوير الإداري المستمر، لذا لابد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.

.....وأخيرا، يعتبر القضاء على هدر الثروات من أهم استراتيجيات الإدارة المرئية، وقد يكون من مظاهر الهدر عندما تكون المنظمة في خدمة الإدارة وليس العكس، كذلك أساليب المتابعة الإدارية بأسلوب التجسس أو أسلوب العنف الرقابي على الموظفين، والذي يتسبب في تعطيل العمل نتيجة للخوف الذي ينتابهم والشك والتردد والتباطؤ وتعقيد الأمور، وقد يكون الهدر في الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية في عدة شهور مما يعرقل مصلحة المنظمة والعاملين فيها، لذا فإن النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة سيقضي على مسببات هدر الثروات ويقضي على بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري،

خامسا إدارة الأزمات :-

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحدّ من الخسارات لأدنى حدّ ممكن .

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات ، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات :-

أولا: الأسباب الإنسانية وتشمل:

١- سوء التقدير والاحترام.

٢- حب السيطرة والمركزية الشديدة.

٣- تعارض الأهداف والمصالح.

ثانيا: الأسباب الإدارية وتشمل:

١- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.

٢- عدم التخطيط الفعال.

٣-اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.

٤- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.

٥- عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى أية حال فان الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.

وعليه فلابد من تنصيب برنامج أو أكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، إذا ما أراد القائمون على الواقع السياسي والإداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

* خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها :-

١. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.

٢. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.

٣. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.

٤. غالبا ما يصاحبها أمراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

٥. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا أزموياً على الجهاز الإداري.

٦. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.

*مراحل الأزمة وإدارتـها :-

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتها إلى:

١- مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

٢- مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

٣- مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للازمة بغية تفكيكها.

٤- مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار اللازمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الأمور سوف تتجه إلى بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

وإلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة التالية من مراحل إدارة الأزمة إلا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على أعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها،في مواجهة الخطر.

*أساليب حل الأزمات والتعامل معها :-

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول،ويصطلح عليه بالطرق التقليدية،والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها،قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولا:الطرق التقليدية:

واهم هذه الطرق:

١. إنكار الأزمة:

حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.

وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

٢. كبت الأزمة:

وتعني تأجيل ظهور الأزمة ، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

٣. إخماد الأزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

٤. بخس الأزمة:

أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

٥. تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

٦. تفريغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:** أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الأخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض ؟،،

٨- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانيا: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي،:-

١ـ طريقة فرق العمل:
وهـي من أكثر الطرق استخداما فـي الوقت الحـالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.
وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها،وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

٢ـ طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:
حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

٣ـ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:
وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

٤ـ طريقة الاحتواء:
أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات،.

٥ـ طرية تصعيد الأزمة:
وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

٦ـ طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:
وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها،ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية **ومن طرقها الشائعة هي:**

أ- التحالفات المؤقتة
ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

٧ـطريقة تفتيت الأزمات:
وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى غالى أزمات صغيرة مفتتة.

٨- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:
وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل .

ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة
ج- تصفية العناصر القائدة للازمة
د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

٩- طريقة الوفرة الوهمية:
وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات،فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

١٠- احتواء وتحويل مسار الأزمة:
وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

ما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ- أسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم احد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
ج- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين،أي التفاوض مع استخدام القوة.

....ختاما فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها ، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الأخر ، سيما وان سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

إجابة السؤال الثاني :-

ج ا :- إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف ، وفيما **يلي سنتعرض لأهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء كلية :-**

ما هو الهدف من إنشاء الكلية؟

- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشائها؟
- ما هي الأعداد المتوقع التحاقها بها؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشائها.
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع؟
- ما هي المدة التقريرية لعملية الإنشاء؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء؟
- من سيكون المسئول عن الإشراف؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات؟
- كيف سيتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع؟

ج ب :- بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة **وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فإن التخطيط يسير في المراحل التالية :-**

أولاً :- تحديد أهداف إنشاء الكلية .
ثانياً :- رسم السياسات والإجراءات .
ثالثاً :- التنبؤ وإعداد الموازنات .
رابعاً :- وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

- مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية :-

بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فان التخطيط يسير في المراحل التالية :-

- أولاً : تحديد أهداف إنشاء الكلية :-

- يجب تحديد الأهداف بوضوح ومع مراعاة أن تكون تلك الأهداف نابعة من حاجات المجتمع ومتمشية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة وذلك مثل **الأهداف التالية :-**

- إعداد المتخصصين في تدريس وتدريب وإدارة الأنشطة الرياضية والترويحية
- إعداد القيادات للعمل في مجال رعاية الشباب
- المشاركة الايجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية في المجتمع
- تقديم الاستشارة العلمية للهيئات الحكومية والأهلية في مختلف مجالات التربية الرياضية والترويح

- ثانيا رسم السياسات والإجراءات :-

- يجب وضع تصور للسياسات والإجراءات التي تتمثل في قواعد توضح بشكل عام ما يجب عملة وما لا يجب عملة .
- كما يجب أن ترتبط السياسات الإدارية راسيا وأفقيا مع بعضها وان تتماشى مع السياسة العامة للدولة.
- ورسم السياسات يشمل السياسات الأساسية وهى السياسة التي تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة في اللائحة التأسيسية للكلية وكذلك السياسات العليا التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وأيضا السياسات الإدارية وهى المرتبطة بعدة أوجه من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية :-

- التعليم
- البحوث والدراسات
- العلاقات العامة
- المالية
- الشراء
- المكتبية
- الأفراد

- وتتضمن سياسات الأفراد سياسات التعيين وسياسات الترقي وسياسات إنهاء الخدمة .

- ثالثا : التنبؤ وإعدادات الموازنات :-

- تعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الاحتياجات في صورة كمية وتحديد التكلفي التقديرية لكل منها وبحيث يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والأقسام ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزيئية في ميزانية محددة .

- **ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشات الادارية والفنية للكلية والتى تشمل :-**

١. مقر العميد والوكلاء .
٢. مقر الأقسام العلمية .
٣. مقر المكتبة .
٤. مقر امين الكلية .
٥. مقر الشئون المالية والإدارية .
٦. مقر الدراسات العليا .
٧. مقر شئون التعليم والطلاب .
٨. مقر قسم رعاية الشباب .
٩. مقر لشئون الرعاية الصحية .

١٠. مقر لشئون الأمن .
١١. مقر للقسم الداخلي والإعاشة.
١٢. مقر للخدمات الطلابية .

- **كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالت المغلقة والتي تشمل :-**

١. مقر الملاعب وملحقاتها .
٢. مقر الصالات المغلقة وملحقاتها .
٣. مقر لمنشئات الرياضات المائية .

- **كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف اعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وللوظائف الإدارية.**

- رابعا : وضع برامج العمل والجداول الزمنية

عناصر ووظائف عملية الإدارة في اقرن الـ٢٠ :-

١. **التخطيط :-**
- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات (اللائحة).
- التنبؤات وإعداد الموازنات .
- وضع برامج عمل وجداول زمنية .

٢. **التنظيم :-**
- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد المسئوليات .
- تحديد العلاقات .
- اختيار السلطة المسئولة .

٣. **التوجيه :-**
- الاتصال .
- القيادة .
- الدافعية والتحفيز .

٤. **الرقابة :-**
- وضع المعايير.
- قياس الأداء .
- تشخيص المشكلات وعلاجها (التقويم) .

عناصر ووظائف عملية الإدارة في اقرن الـ٢١ :-

١) **التخطيط :-**
- صياغة الرؤية والرسالة .
- وضع الأهداف ومعايير الأداء .
- تكوين إستراتيجية التميز التنافسي .
- تصميم نظم العمل الإلكترونية .

التنظيم :-

تصميم الهياكل التنظيمية .

- تهيئة الموارد البشرية وتمكينها .

٢) القيادة :-

- تشكيل قيم وقناعات المنظمة .
- القيادة وشحذ الهمم .

٣) الرقابة :-

- الرقابة المتوازنة .
- الرقابة المالية .

تميزت وظائف الإدارة في القرن الـ٢١ عنها في القرن الـ٢٠ :-

بالاختزالية - وسرعة الأداء – النظر للمستقبل قبل الحاضر – البعد عن الروتين الوظيفي .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
أولاً :- تغيرات في التخطيط .	رؤية واحدة ورسالة مشتركة	
	- غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة واهتمام المسئولين والعاملين بالحاضر ومشاكله .	- الرؤية والرسالة من اولويات المنظمات فهما بمثابة " الأسمنت الانفعالي " للقيادة والعاملين .
	وضع الأهداف ومعايير الأداء	
	- كان الاهتمام من ناحية نظرية بعدة أهداف ففي الممارسات العملية كان الاهتمام في الغالب بالربحية باعتبارها محور اهتمام أصحاب الأسهم .	- الاهتمام باربع محاور مترابطة متتابعة تؤدي نتائج كل محور للمحور الذي يليه .
	ضرورة تكوين إستراتيجية اساسها التميز التنافسي ورضا العملاء في إطار تحليل إستراتيجي رباعي	
	- الاحوال في مجملها مستقرة إلي حد كبير ولم تكن المنافسة بين الشركات حادة أو شرسة مثلما هي اليوم ، كان يكفي للشركات اختيار السياسات الملائمة للأهداف .	- الامر اصبح يتطلب دراسة إستراتيجية تتناول :- (١.الفرص – ٢.التهديدات المحتملة من السوق – ٣.القوة – ٤.نقاط الضعف الذاتية) وأحياناً يتطلب الأمر " جمع " معلومات سرية عن المنافسين وتبني " إستراتجيات هجومية " محورها التميز التنافسي وتحقيق رضا العملاء التام .
	تصميم نظم العمل الإلكترونية	
	- نظم تشغيل بطيئة تركز علي الانصياع للوائح والإجراءات لضمان السيطرة والانضباط التام ، ولذلك كان هناك عرقلة في تدفق العمل وتداخل في الاختصاصات وتوزيع العمل بين عدة إدارات وأقسام .	- نظم التشغيل تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية من خلال إعادة هندسة العمليات PROCESS RAANGINEERING في ضوء التقدم التكنولوجي الجبار .

ثانياً :. تغيرات في التنظيم .

سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
التنظيم المدمج والصلاحيات قرب التنفيذ	
- نجد الهياكل التنظيمية مدببة تتعدد فيها المستويات الإدارية والإشرافية . - غالباً ما تتركز فيها السلطات في الإدارة العليا، كما أن الطاقات البشرية غير ماهرة في مجموعها.	- إن الهيكل التنظيمي لابد ان يكون مدمجاً أي مفرطحاً وذلك بالإقلال من المستويات الإدارية . - هيكل يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح ، هيكل تنظيمي ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ .
تقوية الموارد البشرية	
- معظم الطاقات البشرية غير ماهرة وإن توفرت فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج .	- لابد من توافر مهارة الموارد البشرية بالانتقاء وبالتدريب والتطوير والتحفيز .

ثالثاً :. تغيرات في القيادة .

سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
القيادة وشحذ الهمم	
- بعدا عن المبالغة في التعبير فإن معظم المديرين يهربون من أي تغيير علي أساس:- " ما نعرفه أفضل مما لا نعرفه " " من الأفضل أن ندع الكلاب النائمة نائمة " - مديرين وليسوا قادة مهمتهم تنفيذ العمل بأقل مشاكل ممكنة يلجأون للتطوير الجزئي . - القهر والعصا طريقتهم في الإدارة . - مديرين تبادليين تحفيزاتهم مادية فقط . - لا يستثمرون في البشر وليس لهم رؤية للأجل الطويل ، إستراتيجياتهم دفاعية أو نمو مع التأني. - الاهتمام باللوائح والأنظمة أكثر من رضا العملاء ، وعدم وجود رؤية مستقبلية .	- قيادات لها رؤية وتؤمن برسالة المنظمة. - يعملون علي إقناع الناس حولهم . - ليسوا مديرين يحافظون علي الأحوال القائمة ولكنهم قادة للتغيير .
تشكيل قيم وقناعات المنظمة	
- غياب قيم وقناعات حضارة النظم والادوار ، سيطرة حضارة القوة . (سلطة الرئاسة العليا)	- تكيف حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها ، فالأحلام والإستراتيجيات تنكسر علي حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة في أي منظمة .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
رابعاً :- تغيرات في الرقابة .	- المعايير منحصرة في أن تكون معايير مادية فقط وذلك يرجع لأسلوب وضع الأهداف التي بالتالي تنعكس علي مقاييس الأداء وبالتالي المتابعة.	- لم تصبح المعايير مادية ولكنها أصبحت أيضا غير مادية وتكون صعبة من ناحية في تطبيقها . - نظراً للتكنولوجيا المتقدمة أصبح من الضروري تصميم نظم دقيقة وسريعة لم تكن متاحة من قبل . - الرقابة أصبحت رقابة متوازنة – بين المعايير المادية والمعايير المعنوية – ورقابة مالية .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
خامساً :- تغيرات في صناعة القرارات	صناعة القرارات عملية اساسية وهي جوهر عملية الإدارة	
	- كان الاهتمام في القرن الـ٢٠ علي الرشادة RATIONALITY في اتخاذ القرارات .	- أصبح من الضروري في القرن الـ٢١ الاهتمام بالابتكار والإبداع INNOVATION AND CREATIVITY للتعامل مع المتغيرات الجديدة . - الاهتمام بقبول الناس للقرارات وهو ما نطلق عليه "القرارات الفعالة" EFFECTIVE DECISION بدلاً من قرارات الحبر علي الورق .

	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢٠	سمات عناصر الإدارة في القرن الـ٢١
أخيراً :- تطور الفكر الإداري.	- الالتزام بالمنظور الكلاسيكي والمنظور السلوكي .	- الاتجاه إلي منظور يمثل الثورة الإدارية فيما يسمي بتحويل المنظمات أي تجديدها بشكل شامل . - أصبح الفكر الإداري الحكومي يعكس إدارة الحكومة بروح رجال الأعمال .

الفصل الخامس
وظائف الإدارة الخمسة

مبادئ الإدارة :

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

زيادة مهاراتك.

تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة:

- ❖ **التخطيط**: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- ❖ **التنظيم**: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- ❖ **التوظيف**: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- ❖ **التوجيه**: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابـة: الوظيفـة الإداريـة الأخيـرة هـي مراقبـة أداء المنظمـة وتحديـد مـا إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول ((فايول)) للإدارة

هنـري فـايول (١٨٤١ ـ ١٩٢٥) مؤلـف كتـاب "النظريـة الكلاسـيكية لـلإدارة"، عـرّف الوظـائف الأساسـية الخمسـة لـلإدارة (التخطـيط، التنظـيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشـرف أو مـدير، سـيكون عملـك عبـارة عـن مباشـرة تنفيـذ الوظـائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشـرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهـي ملائمـة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

تقسيم العمل: التخصص يتيح للعـاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشـرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضـاع الاهتمامـات الفرديـة للاهتمامـات العامـة: إن اهتمـام فـرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

الموازنـة بـين تقليـل وزيـادة الاهتمامـات الفرديـة: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

إضفاء روح المرح للمجموعة في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق **هذه النتائج من خلال:**

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. **التخطيط الاستراتيجي**: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
٢. **التخطيط التكتيكي**: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
٣. **التخطـيط التنفيـذي**: يركـز علـى تخطـيط الاحتياجـات لإنجـاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

١. التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. **وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:**

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

٢. التخطيط التكتيكي:

يركـز التخطـيط التكتيكـي علـى تنفيـذ الأنشـطة المحـددة فـي الخطـط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و"اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة.

أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرّف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمون لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات

الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.
والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.
مهام التوظيف الثمانية:
أولا: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. **ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:**

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.
ثالثا: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تنطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.
رابعا: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.
خامسا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.
التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.
التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.
سادسا: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين **عليك:**

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١. **إعداد معايير الأداء**: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - **المعايير الإداريّة**: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - **المعايير التّقنيّة**: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعليّ**: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣. **قياس الأداء**: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤. **تصحيح الانحرافات عن المعايير**: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

الفصل السادس
القيــادة

القيـادة كلمـة تتـداول قـديما وحـديثا ، ولكنهـا اشـتهرت قـديما وارتبطـت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيـادة ، وكانـت الانتصـارات فـي الحـروب والمعـارك سببا رئيسـيا فـي إظهار مواصفات القـــائد وشخصيته .

ولقد اشـتهر كثير من القـادة ، ضـرب بهم المثل فـي القيـادة ، والنيل فـي المعـارك ، والشـجاعة والإقـدام، ممـا جعلهـم يسـطرون أمجـادهم وانتصــارهم تاريخـا يدرسـه مـن يـأتي بعدهم ، غيـر أن القيـادة تختلـف مـن وقـت لآخـر ، مـن زمن لآخر ، ومن شخص لآخر ، ومن ظرف لآخر ، ولكنهـا فـي النهايـة تكـون مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة وتصقلها الخبرة .

ولقد شهد العالم قيادات كثير سجلها التاريخ ، واشتهر أصحابها ، كهنيبال والظاهر بيبرس وصلاح الدين وخالد بن الوليد ، الذي كان له الـدور الأكبـر فـي تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في موقعـة أحد ، ولكن ثبت بمـا لا يـدع مجـالا للشك ، أن أفضل قيادة التاريخ ، ولن يشهد لها مثيـل ، هـي قيـادة الرسـول صـلى الله عليـه وسـلم . حيـث جمـع فيهـا بـين القـوة العسـكرية ، والجوانـب الإنسـانية والتربويـة ، وهـذه صـفات لا تتـوفر لأي قائـد مـن القـواد ، إذ الواضـح أن القائـد يكون بارعا في جانب واحد ، فالقائد العسكري لا تتوفر لديـه الجوانـب النفسـية والإنسـانية والتربويـة ، بـل تتنـافي مـع الجوانـب العسـكرية المبنيـة علـى الأمـر والنهـي وعـدم المخالفـة والطاعـة العميـاء للقائـد ، والقائد التربـوي لا نجـد عنـده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء .

فما تأثير الرقابة على القيادة ؟

أولا – القيـادة

مـفهـوم وتـعريـف القيـادة :

a) **لـغة** : "الـقـود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

b) **اصـطلاحاً**: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما **يلي:**

- عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة . وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.
- وعرفها[بيترف دراكر PETER F. DRUCKER] بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما[آرثر ويمر... ARTHUR WEMER] فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه[كونتز وأودنل... CONTEZ & ODNEL] حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ، وكذا [هايمان وهيلجرت... HAYMAN & HILGERT] الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

- و يرى بعض الباحثين أن القيادة هي :
  - نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
  - عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
  - نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

المدير القائد:

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة . فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

الفرق بين القيادة والإدارة :

للحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :
  - أ) تحديد الاتجاه والرؤية .
  - ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .
  - ج) التحفيز وحشد الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقاً لمعايير وأسس معينة.

الفرق بين القائد والمدير :

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن

كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، **وهذه المهارات هي:**

المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

١- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
٢- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
٣- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
٤- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
   أ- القدرة على تحمل المسئولية.
   ب- الفهم العميق والشامل للأمور.
   ج- الحزم.
   د- الإيمان بالهدف.

المهارة الإنسانية :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبو دأوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) **وعليه فأهمية القيادة تكمن في:**

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

ملاحظة : يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

صفات القائد الناجح:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

١- الثقة بالنفس وبالآخرين :

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

٢- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

٣- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

٤- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والإنصات.

٥- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

٦- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معيّنة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب.

مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:
لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

٧- قدر كبير من الطاقة والنشاط:
القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

٨- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:
ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل في ذلك.

٩- التحلي بالشجاعة:
القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.
والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

١٠- الإخلاص والاجتهاد:
القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.
والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

١١- الخلق والابتكار:
القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

١٢- يضع الهدف نصب عينيه:
إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

١٣- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

١٤- ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

١٥- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

١٦- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

١٧- القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة والإقدام والتضحية ونجاح الخطط لا يملك الحرية المطلقة في التصرف وإنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقيم أنشطته في النهاية وتحكم عليها بالنجاح أو الفشل ، وفي حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها وتصويب منهجها وتصحيح أخطائها ، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة والاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض .

ثانيا - الرقـــابة

مفهوم الرقابة :

ومن مقومات نجاح القائد التربوي قدرته على متابعة سير العمل بالمدرسة فهو منوط به أن يحاسب نفسه في المقام الأول عن أعماله التي يقوم بها من منطلق مسئولياته. وهو يمثل بذلك قدوة حسنة لمرؤوسيه في تنمية جانب الرقابة الذاتية لديهم.

أنواع الرقابة :

الرقابة الذاتية:

وهى يقصد بها رقابة الموظف على نفسه وتخلق هذه الرقابة متى ما وجدت التقوى ومراقبة الله في السر والعلن ، لذا يجب أن تجعله يؤمن بأن الله لا يخفي عن علمه شيء بل يعلم السر وما أخفي ، ويعلم ما تخفي الصدور.

وهي أفضل أنواع الرقابة وهي التي يجب على القائد التربوي تنميتها في قلوب مرؤوسيه ولا يكون ذلك إلا إذا حقق ذلك في نفسه وذلك في مراقبة الله في السر والعلن وأن يكون قدوة حسنة في ذلك لجميع العاملين معه ، ومتى ما تحقق ذلك للرئيس فإن رقابة العمل تصبح من أسهل الأمور لديه ، حيث يسير العمل سيراً حسناً في وجوده وغير وجوده حيث يشعر الجميع برقابة الله عليهم وبرقابتهم على أنفسهم.

١. الرقابة الخارجية :

ويقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة التربوية وهي تهدف إلى التحقق من أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المدرسة فهي عملية متابعة مستمرة من جانب مدير المدرسة على المعلمين والعاملين وطلاب المدرسة بغرض توجيه سلوكياتهم إلى ما يحقق أهداف المدرسة.

والرقابة الخارجية من جانب رئيس العمل لمرؤوسيه تمثل أحد وظائف الإدارة الرئيسية ـ وهي بذلك عنصر هام لا يقلل من شأنه أهمية الرقابة الذاتية للأفراد والتي تنبع من داخلهم بوازع من ضميرهم وخشيتهم من الله سبحانه وتعالى.

حيث لا تكتمل الإدارة دون توفر رقابة خارجية باعتبارها ((آلية)) رئيسية من آليات الجهاز الإداري ، فحيث يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد ، عليه أيضاً واجب الاهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة .

وهناك رقابة خارجية أيضاً على جميع أنشطة وأفراد وممتلكات المدرسة من قبل إدارة التعليم المشرفة على المدرسة بجميع موجهيها وتهدف إلى التأكد أيضاً من سير العمل نحو تحقيق الهدف وتصحيح الأخطاء المرتكبة والتي لا تساهم في الوصول إلى الهدف وكذلك إلى الضبط الإداري والمالي للمدرسة.

أهمية الرقابة للإدارة التربوية :

تتركز أهمية الرقابة للإدارة المدرسية حول التأكد من سير العمل نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة ، كما أن هذا المفهوم يساعد على تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل المدرسي ، واستشعار العاملين فيها بمخافة الله ومحاسبة النفس باستمرار والمدير الناجح من يطبق مفهوم الرقابة لاكتشاف الأخطاء وتعديلها وليس لاصطياد الأخطاء لفرض العقوبات وإصدارها.

الوظائف الخمسة للرقابة :

١) **التخطيط**: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

٢) **التنظيم**: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

٣) **التوظيف**: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

٤) **التوجيه**: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

٥) **الرقابة**: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أهداف الرقابة :

[١] **حماية الصالح العام**: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

[٢] توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

[٣] ما يحتمل أن تكشف عنه عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا.

عناصر الرقابة:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير.

ثانيًا: مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

ثالثًا: قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

رابعًا: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

- وهكذا، وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية. وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

أساسيات الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ.

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

ثانيًا: تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

ثالثًا: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
رابعًا: الوضوح وسهولة الفهم.
خامسًا: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
سادسًا: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة والرقابة.
سابعًا: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
ثامنًا: الاقتصاد والمرونة.
تاسعًا: استمرارية الرقابة.
عاشرًا: دقة النتائج ووضوحها.

وسائل الرقابة:

أولاً: الموازنة التقديرية.
ثانيًا: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
ثالثًا: السجلات.
رابعًا: الملاحظة الشخصية.
خامسًا: التقارير الإدارية.

دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري :

تتميز الإدارة العمومية بدورها الهام في جميع المجالات الحيوية للبلاد وتعتبر المحرك الأساسي للدورة التربوية باعتبارها تعمل على الأخذ بعين الاعتبار للاحتياجات المتعددة للجماعات المنتفعة بخدماتها. ويزداد هذا الدور أهميّة في خضم التحولات التي يشهدها العالم حاليا والتي تتطلب فحص طرق الإدارة المعتمدة ونظام المعلومات بشكل موضوعي قصد تقويمها ممّا يمكّن من إعادة النظر في طرق التسيير ومن العمل على تطويرها بما يتلاءم ومتطلبات إدارة رشيدة وكفأه للمؤسّسات وإضفاء المزيد من الشفافية والترشيد عليها. وفي هذا الإطار، يتمثّل التحدي الهام الذي على الإدارة كسبه في تحديد توجهاتها بشكل يضمن معادلة ناجعة بين مسؤولية المتصرفين وإنجاز المهام الموكولة إليهم وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

في خضمّ هذه التفاعلات بين المؤسسات ومحيطها، برزت عدّة نظم تصرف جديد ترمي إلى إحكام التصرف في الموارد وضمان النجاعة والفاعلية للأعمال الإدارية وشفافيتها. ومثّلت وظيفة الرقابة فيها جميعا جانبا هاما باعتباره عنصرا يساعد على متابعة سير العمليات وإبراز نقاط القوة والضعف في إنجازها وفي انعكاساتها لاتّخاذ الإجراءات التصحيحيّة الملائمة.

وقد عرفت هذه الوظيفة تطورا هاما من حيث دورها وأهدافها مواكبة لتطور دور الإدارة وتماشيا مع المفاهيم الجديدة لأهدافها. فلم تعد تقتصر هذه الوظيفة على تدخل أجهزة أو هياكل خارجية فحسب، بل أصبحت أساسا عنصرا من عناصر الإدارة. إلا أنّ هذا التوجه لا ينفي أهمية الرقابة الخارجية التي شهدت أيضا تطورا هاما.

مما سبق نخلص إلى أن القائد الناجح هو فوق المتوسط في السمات والقدرات والمهارات والخبرة والمعرفة بالنسبة لمجموعته التي يقودها. كما أن المحك الأساسي الذي تدور حوله القيادة الناجحة هو دوافع القائد، ومهاراته، وتجانس المجموعة التي يقودها مع طبيعة وأسلوب قيادته. كما أن لأساليب القيادة علاقة وثيقة بالأهداف المرجو إنجازها وكذلك بطبيعة التنظيم، وأيضا الظروف المختلفة كالاجتماعية والثقافية للمجموعة التي يقودها ومتطلبات هذه الظروف (فالقائد الديمقراطي مثلا لا يصلح للعمل مع مجموعة إتكالية متكاسلة، وحالات الأزمات والطوارئ تتطلب الحزم وسرعة اتخاذ القرار لا أسلوب المشاركة والذي يعتمد بشكل كبير على التشاور والدراسات والبحث عن البدائل).

والقائد الناجح هو الذي يستطيع التعامل بفعالية وكفاءة مع :المجموعة (العاملين)، وظروف العمل والتنظيم. وهو الذي يستطيع تقريب احتياجات التنظيم وأهدافه ونشاطاته ومهامه من الاحتياجات الإنسانية للعاملين، ومن حاجات الأفراد (العاملين كمجموعات) مما يؤدي إلى التماسك والأخوة والتعاون، وبالطبع فإن تقارب هذه الاحتياجات يساعد من فرص نجاح القيادة.

ولذلك نقول أن المعلومات والمهارات القيادية هامة لنجاح القائد وأن العلم والمعرفة بمهامه، وبتنظيمه، وبالظروف المحيطة به، وبالأفراد في مجموعته ومعرفة مهاراتهم واحتياجاتهم، هي علوم أساسية لنجاحه، ما لم يتمكن منها لن يستطيع قيادة التنظيم بكفاءة ولا قيادة المجموعة بفاعلية.

وفي الأخير نرجو أن يكون الزملاء قد وجدوا في هذا الجهد ما يفيد وما يضيف إلى رصيدهم المعرفي كما نأمل أن يكون في مداخلاتهم وإضافاتهم ما يكمل النقص وما يثري هذا العرض .

الفصل السابع
ثقافــة التواصل

إن عمليـة الاتصــال بـين البشـر عمليـة أساسـية نحـس ونفهـم مـن خلالهـا بيئتنـا، بما فيها من أناس ،ونضفي عليها معانٍ معينة،ويتأتى تبعـا لـذلك أن نكـون قادرين على التعامل معهم،أي نؤثر فيهم ونتأثر بهم ،وهذا كله عن طريق عملية الاتصــال والتواصـل. ويبقـى الفـرد المحـور الأساسـي الـذي يـدور مـن حولـه وبواسطته كل ما يتم من عمليات اتصالية التي تتطلب عمليات نفسية مختلفة حتـى تتفـق مـع مكونـات شخصـية الفـرد وتتفـق مـع طـابع الشخصـية والمجـال النفسـي الذي يوجد فيه الفرد والجماعة .

ولإنجـاح عمليـة التواصـل بـين أفـراد المجتمـع لابـد مـن تـوفر مهـارات اتصالية مثل التفكير والكلام ،والاستماع والمشاهدة، والكتابة والقراءة والفهم والتحليل لتساعد على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة،فقوة عناصـر الاتصـال مـن مرسل ورسالة ومستقبل واستجابة وتأثير، والتحامها مع بعضها يعطينـا اتصـالا مؤثرا وناجحا.

ويزخر مجال الاتصال أو التواصل بعدة استراتيجيات وأنماط ،أظهرت مختلف الدراسات النفسية مدى تأثيرها على الفرد والمجتمع من حيث تفسيره لها واستجابته لها ،ومن ثمّ إحداث تغيير في مجموع سلوكياته تبعـا لمحتـوى الاتصال.ونجد منها في مجال الاتصال والتواصل أساليب الدعاية والإعلان،تغيير الاتجاه، ،العلاقات العامة .وهي الأنماط التي نتناولها في البحث الحالي بالشرح والتفسير بالنظر إلى علاقتها بشخصية الفرد من حيث تأثيرها على نفسيته من جهة، وإمكانية التغيير من سلوكا تـه من جهة أخرى، وتحقيق تكيـف الفـرد مـع البيئـة الخارجيـة،مع المجتمـع ،ومـع مختلـف التطـورات التـي تشـهدها مختلـف المجتمعـات الحديثـة ،ومـن حيـث توظيفهـا لمختلـف الأسـاليب النفسية ومبادئي علم النفس والتي ترتكز على معرفـة خصـائص شخصـية الفـرد ومكوناتـه المعرفيـة ،وهـذا كلـه مـن خـلال محاولـة الوصـول إلـى الإجابـة عـن **تساؤلات البحث الحالي والمتمثلة فيما يلي:**

- مـا هـي الآثـار المختلفـة للتواصـل بـين أعضـاء الجماعـة التـي يمكـن أن تحققها وسائل الاتصال الحديثة ؟
- مـا هـي الآثـار النفسـية والاجتماعيـة التـي تلقيهـا عمليـة التواصـل عبـر أنماط الاتصال المختلفة على الفرد والمجتمع؟
- كيـف يمكـن لوسـائل الاتصــال المختلفـة أن تـؤثر فـي الفـرد مـن منظـور علـم النفس؟
- كيف يمكننا الوصول إلى تحقيق ثقافة التواصل المطلوبـة عبـر وسـائل الاتصال المختلفة؟

مفهوم الاتصال أو (التواصل):
يعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات الاجتماعية في المجتمع عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر التي تؤدي إلى التفاهم والتعاطف أو التباغض(إبراهيم أبو عرقوب ١٩٩٣، ص١٧).
ويرى وارن H.C Warren أن مفهوم التواصل يشير إلى نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون نقل فعلي لمادة ما .أو إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن أو العكس أو من فرد إلى أخر،وفي سياق آخر يرى الباحثين أن الاتصال أو التواصل بمعناه العام والبسيط يقوم على نقل أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك(مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص٢٢).
إذن الاتصال أو التواصل هو العملية التي يمكن بواسطتها نقل أثار الغير الذي يحدث في إحدى مناطق المجال السلوكي إلى منطقة أخرى.وهي عملية اجتماعية بالدرجة الأولى فهي تتصل بعلاقة الفرد بالآخرين لتبادل المصالح المشتركة ومنها تحقيق مستوى من التواصل داخل المجتمع.
وتعتبر عملية الاتصال عملية ديناميكية ،فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا،وفي المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم ،مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة ، وهي كذلك عملية مستمرة ،فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا . وعملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال (إبراهيم أبو عرقوب ١٩٩٣،ص ص٥٠-٥١) مما يخلق عملية تواصلية ذات أهداف ووسائل معينة.
ويعرّف ليلاند براون Leland Brown الاتصال بأنه نقل وتلقي الحقائق والآراء والشعور والاتجاهات والإحساس وطرق الأداء والأفكار بواسطة رموز من شخص إلى آخر،وان هدف الاتصال هو أداء العمل المقصود مع خلق شعور وإحساس بأهمية الأداء (عطوف محمود ياسين،١٩٨١،ص ٢٤٠)
نلاحظ من مختلف التعاريف أن الاتصال إجراء يتم لتبادل الفهم بين الكائنات البشرية، وضرورة اجتماعية تسمح بتواصل الأفراد فيما بينهم .وبما أن الإنسان كائن اجتماعي ،اتصالي فانه لا يستطيع العيش في معزل عن المجتمع ،فالعزلة تعني العقاب والمرض النفسي الذي قد يؤدي به إلى سوء التوافق النفسي والاجتماعي ومن ثم ظهور أعراض على شكل سلوكيات مضادة للمجتمع.

ويميل العلماء السلوكيين على تغليب النظرة الآلية لمفهوم الاتصال على أساس مضاهاته للمعلومات التي تجري في آلة تشغيل المعلومات،فيرون أن (الحدث الاتصالي) يتضمن مصدرا أو شخصا مرسلا ينقل إشارة أو رسالة خلال قناة إلى المكان المقصود، أو الشخص المستقبل.بينما يركز علماء النفس الاجتماعي على أهمية (التفاعل والسياق الذي تحدث به الاتصالات) ويساعد الاتصال في الوصول إلى وحدة في التفكير وظهور للسلوك التعاوني،وحين تكون وسائل الاتصال سليمة فإنها تؤدي بالفرد إلى الإحساس بالانتماء إلى الجماعة.ويلعب الاتصال دورا جوهريا في أي جماعة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة جماعية.

كيف تتم عملية الاتصال أو التواصل ؟

قسم علماء النفس الاجتماعي عمليات الاتصال في الإنسان إلى خمس عمليات وهي :

١- **الإحساس وجمع المعلومات**:ويتم على مستواها استقبال المعلومات.
٢- **اختزان المعلومات**: ويتم على مستوى الذاكرة،والتذكر عملية ارتباط بين الخبرة والمفهوم بكلمات.
٣- **تفسير المعلومات** :يتم تقييم المعلومات في ضوء الإطار المرجعي لاتجاهاتنا ليتقرر ما إذا كانت تتعارض أو تنسجم مع موقفنا.
٤- **الاستدعاء والتذكر**:تتوقف القدرة على الاتصال على القدرة على استدعاء أفكار معينة وتحويلها إلى سلوك ظاهر.
٥- **عملية التحويل** :هي مرحلة ظاهرة للعيان أمام الناس،ليتعرف الآخرون على رغباتنا وهويتنا من خلال تعبيرنا، وخاضعة لنقدهم (عطوف محمود ياسين،١٩٨١،ص ص ٢٤٣ -٢٤٦).

ومن جهتهم يرى الباحثون في هذا المجال أن عملية التواصل تتم على درجات **متفاوتة وتتحدد الدرجة التي يتم بها على أسس ثلاث:**

١-أنواع العمليات القائمة بتحقيق التواصل(لغة الألفاظ أو لغة الإشارة)
٢-خصائص المناطق المتواصلة
٣-الحدود الفاصلة بين تلك المناطق.

وبناء على ذلك يمكن القول بان التواصل شرط أساسي لتحقيق التكيف المتبادل داخل أي نظام، ويستدل على تحقيق هذا التكيف بحدوث الاتزان داخل النظام (مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص ٢٢).

ويلاحظ مما سبق أن عملية الاتصال ترتكز على عنصرين هامين هما الإنسان كمرسل ومستقبل، وما يتميز به من تنظيم بنيوي وظيفي، ومن خصائص معرفية ونفسية ،والرسالة وما تحمله من خصائص لتحقق في الأخير التواصل مع الآخرين .

أهداف التواصل:

تهدف عملية الاتصال أو التواصل إلى تغيير في:

١. المعلومات والذي يتم عن طريق تزويد الآخر(المستقبل)بمعلومات صحيحة وصادقة، جديدة إضافية لم يطلع عليها أو يعرفها من قبل عن الفكرة أو الموضوع أو الشخص مدار البحث، وتمكنه من إثراء معلوماته وتجديدها وتوسيع أفاقه واتخاذ القرارات الصائبة.والسلوك السوي يساعده على التكيف مع نفسه ومجتمعه وبيئته .

٢. تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة لتجنب إرباك المستقبل وتوليد الشك لديه، الأمر الذي قد يؤدي إلى سوء الفهم للأفكار والأشخاص والأمور وبالتالي تؤدي إلى قرارات خاطئة وسلوك خاطئ

٣. الاتجاهات :ويغير الناس اتجاهاتهم للتكيف مع بيئتهم بشكل أفضل ولإشباع حاجاتهم الداخلية،فالاتجاهات الجديدة تعطي معنى للحياة وللعالم الذي يعيش فيه الإنسان.

٤. السلوكات : تعديل أو تغيير السلوك العلني للمستقبل،فالهدف هنا هو إقناع الشخص بالتخلي عن السلوك السلبي أو الخاطئ، وتبني السلوك الايجابي أو الصحيح الذي قصده المصدر(إبراهيم أبو عرقوب،١٩٩٣،ص ص ٤٤ ـ٤٨).

عملية التواصل وأثارها النفسية الاجتماعية على الفرد والمجتمع:

يعمل الاتصال أو التواصل على تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

ويعتبر الفرد المحور الأساسي الذي يدور من حوله وبواسطته كل ما يتم في المجتمع الإنساني من عمليات اتصالية : فالإنسان يتصل بذاته ويتصل بغيره، فالتواصل شرط أساسي لتحقيق التكيف النفسي للفرد داخل الجماعة،ويستدل على تحقيق هذا التكيف بحدوث الاتزان داخل المجتمع(مجدي احمد ٢٠٠٨،ص ٢٢).

ومما لاشك فيه أن التعرض لسيكولوجية الاتصال والتواصل ينطلق من مبدأ الإشارة إلى الشخصية ومكوناتها،من جهة، والتوافق النفسي الاجتماعي من جهة أخرى.فالتواصل يتم أساسا من خلال شخصية الفرد وما ينظمها من مكونات مختلفة سواء كانت تلك الشخصية :شخصية المرسل أو المستقبل،أو بمعنى آخر أن الاستجابة أو التأثر لعملية الاتصال،إنما يتم أساسا من خلال العوامل النفسية التي تؤثر على سلوك الفرد واستجابته ومن أهمها الشخصية(مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص٧٦).

لقد أجريت عدة بحوث تناولت عملية التواصل وأثارها النفسية الاجتماعية من عدة جوانب، وكلها تبرز مدى أهميتها في تحقيق الاتزان داخل الجماعة على أساس الحد الأدنى من التوترات.ولقد أوضحت هذه الدراسات الآثار المختلفة للتواصل بين أعضاء الجماعة والتي

يمكن تلخيصها فيما يلي :
-تحقيق التقارب الذهني
-تنميط الاتجاهات
-زيادة اندماج الشخص في الجماعة
- ازدياد كفاءة التفكير بزيادة موضوعيته نتيجة انخفاض نسبة العوامل الشخصية
-زيادة تمكين الأعضاء من التوافق المتبادل في مستويات الشخصية المختلفة(مجدي احمد ،٢٠٠٨ ،ص٢٥).

وعليه يحقق التواصل مهمته من خلال عمليتين رئيسيتين هما:
-انه يزيد من قدرة الأفراد على التوافق المتبادل
-يزيد من درجة اندماج الذوات في (النحن)(مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص ٢٤).

وهي العملية التي تدخل ضمن بنيان التفاعل الاجتماعي السوي والذي يسعى إليه الفرد لتحقيق تكيفه مع المجتمع الذي يعيش فيه.وتعرف عملية التفاعل الاجتماعي بأنها العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم ببعض ،عقليا ودافعيا في الرغبات والحاجات والوسائل والغايات والمعارف والمصالح(عطوف محمود ياسين ١٩٨١،ص ١٣٩)و يمكن تحقيقها عن طريق مختلف أنماط الاتصال.

وتلعب عملية الاتصال أو التواصل بين الأفراد داخل المجتمع على تغيير البناء المعرفي للإنسان، وبالتالي تعديل سلوكه تبعا لمحتوى الاتصال بما فيه من تغيير الاتجاه،الدعاية،الإعلان، العلاقات العامة ضمن سيكولوجية تحددها معطيات مختلفة ،يرجع جزء كبير منها إلى شخصية الفرد،مدى استجابته للتأثيرات المختلفة،مدى القدرة على التأثير على بناءه المعرفي، وبالتالي إحداث تأثير على سلوكه فيما بعد ،وهنا تكمن أهمية النظر في أنماط الاتصال المختلفة وأثارها النفسية والاجتماعية، خاصة مع كثرة هذه الأنماط وتنوعها مع ظهور التكنولوجيات الحديثة من جهة،وميل الإنسان إلى كل ما هو جديد وخاصة الميل إلى الاستعمال المفرط لهذه التكنولوجيات بغرض تحقيق الرفاهية والراحة النفسية والمتعة من جهة أخرى.ومع ما قد ينتج عنه من تغيير في السلوك.

فما هي تأثيرات وسائل الاتصال المختلفة في الفرد من منظور علم النفس؟

يتفق علماء النفس على اعتبار الإنسان مزيج من العمليات النفسية الداخلية والتي يشار إليها بالسلوك الباطني، ومجموعة من السلوكيات الخارجية التي تعكس شخصية الفرد ضمن ظروف بيئية واجتماعية معينة،وعليه يمكن تعريف السلوك بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد ظاهرة كانت أم غير ظاهرة. إن التعريف العلمي للسلوك يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين الفرد وبيئته وان يشير إلى أن هذا التفاعل عملية متواصلة،فالسلوك ليس شيئا ثابتا ولكنه يتغير،وهو لا يحدث في فراغ ولكن في بيئة ما (جمال الخطيب ،٢٠٠٧ ، ص ص ١٧-١٨)

يشير علماء النفس إلى أن التأثير في السلوك يحدث عندما يفعل شخص ما أي شيء من شانه أن يؤثر في سلوك شخص آخر وهو الأمر الذي يحدث باستمرارفي مواقف مختلفة مثل الإعلانات،الحملات الانتخابية،التفاعلات الاجتماعية وغيرها (نفس المرجع،ص١٤)

سلوك الإنسان يؤثر في البيئة ويتأثر بها أيضا،وتكيف الفرد والذي هو احد محددات بقائه يعتمد على طبيعة سلوكه (نفس المرجع ص ١٨).

وتلعب العمليات المعرفية والرمزية دورا كبيرا في عملية تشكل السلوك من حيث كيفية إدراك الأحداث البيئية،وتفسير الشخص ذاته لسلوكه وتبريره له،وأنماط التفكير لدى الشخص،والتحدث إلى الذات،والاستراتيجيات المعرفية التي يستخدمها الشخص،فاكتساب الفرد للسلوك أو عدمه اكتسابه له يعتمد على عوامل معرفية مختلفة،وبناء على هذا فان أفعال الإنسان محصلة لعوامل ثلاثة أساسية هي السلوك ،المؤثرات البيئية،والعوامل المعرفية (نفس المرجع ص٢٧).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت تأثير وسائل الاتصال المختلفة على سلوك الأفراد مثل التصويت، أنماط اللعب، العدوانية وغيرها.فالفرد يبقى في احتكاك دائم مع مختلف أنماط الاتصال التي يزخر بها عالم الإعلام ،والتي تخاطب مشاعر الإنسان،عواطفه ،إحساسه وفي محاولته للاندماج داخل المجتمع، يحاول الإنسان إشباع رغباته المختلفة وحاجاته النفسية المتنوعة.

ويبقى فهمنا لتأثيرات وسائل الاتصال المختلفة من وجهة نظر علم النفس يرتبط أساسا بإدراكنا لأنواع الحاجات لدى الفرد، والتي يسعى إلى تلبيتها عن طريق استخدامه لمختلف هذه الوسائل، وما يمكن أن تحققه له هذه الوسائل من حاجة نفسية،اجتماعية تصل بدورها إلى تحقيق عملية التوافق لدى الفرد، وهي العملية التي تبدأ عندما يشعر الفرد بحاجة أو دافع ما ،وتنتهي عندما يشبع هذه الحاجة أو يرضي هذا الدافع.

ولقد صنف أبراهام ماسلو Abraham Maslow هذه الحاجات إلى أربع مستويات ترتبط بالجانب النفسي وتكيف الفرد مع بيئته وحفاظه على صحته النفسية

- **الحاجة إلى الأمن**: الأمن هو تحرر الفرد من الخوف، وهو من شروط الصحة النفسية. ويتوفر الأمن النفسي للفرد مع شعوره بأنه قادر على الإبقاء على علاقات مشبعة ومتزنة مع الناس .

- **الحاجة إلى التقدير الاجتماعي**: إن التقدير الاجتماعي الذي يتمتع به الفرد ذا صلة وثيقة بتأكيد الأمن النفسي لديه، ويتحقق التقدير الاجتماعي بشعور الفرد بالقبول من طرف الآخرين،وبان ما يقوم به له وزن وقيمة عند الناس. فإذا نجح في ذلك تزداد ثقته بنفسه وبعمله ،ويشعر بتقدير الآخرين له وهذا يؤدي به إلى أن تكون له مكانة اجتماعية ،والشعور بالانتماء والحب.

- **الحاجة إلى الانتماء** : الإنسان دائما في حاجة إلى جماعة قوية ينتمي إليها ويتوحد معها حتى يتخلص من التوتر النفسي والقلق ويحقق التوافق النفسي.ومن شروط إشباع الحاجة إلى الانتماء أن يتقبل الفرد جماعته التي ينتمي إليها،وان تتقبله هذه الجماعة،والدافع إلى الانتماء قد يدفع إلى المسايرة والتوافق معها أو قبول ما اتفقت عليه من معايير وأنماط سلوكية.

- **الحاجة إلى التعبير عن الذات وتوكيدها** : هي الحاجة التي تدفع الفرد إلى الإفصاح عن ذاته ،سواء كان هذا في عمل أو في موقف،والتعبير عن شخصيته وتوكيدها وإظهار ما لديه من إمكانيات.(عباس محمود عوض،١٩٨٧،ص ص٧٨-٨١)

إذن نستنتج أن للإنسان مجموعة من الحاجات التي لابد من تحقيقها من خلال تفاعله مع الآخرين، وضمن أنماط اتصالية معينة ،وعليه فان استخدامات وسائل الإعلام على مستوى جماهيري يرتبط تحقيقها بمجموعة هذه الحاجات لدى المتلقين والمتمثلة بحاجات الفرد المعرفية،وحاجاته للاندماج الاجتماعي.

وقد حدد كاتز وجوريفتش وهاس Katz, Gurevitch§ Haas بالتفصيل حاجات الأفراد والتي تحتاج إلى إشباع، وذلك عن طريق استعمال وسائل الإعلام أو غيرها **بما يلي:**

١- **الحاجات المعرفية**: وهي الحاجات المرتبطة بتقوية المعلومات والمعرفة وفهم بيئتنا وهي تستند إلى الرغبة في فهم البيئة والسيطرة عليها، وهي تشبع لدينا حب الاستطلاع والاكتشاف.
٢- **الحاجات العاطفية**: وهي الحاجات المرتبطة بتقوية الخبرات الجمالية، والبهجة والعاطفة لدى الأفراد. ويعتبر السعي للحصول على البهجة والترفيه من الدوافع العامة التي يتم إشباعها عن طريق وسائل الإعلام.
٣- **حاجات الاندماج الشخصي** : وهي الحاجات المرتبطة بتقوية شخصية الأفراد من حيث المصداقية،والثقة والاستقرار ومركز الفرد الاجتماعي وتنبع هذه الحاجات من رغبة الفرد في تحقيق الذات.
٤- **حاجات الاندماج الاجتماعي**: وهي الحاجات المرتبطة بتقوية الاتصال بالعائلة والأصدقاء والعالم، وهي حاجات تنبع من رغبة الفرد للانتماء.
٥- **الحاجات الهروبية**: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الهروب، وإزالة التوتر، والرغبة في تغيير المسار.(صالح أبو إصبع،،١٩٩٩ص ١١١)

ومن منطلق الحاجات المختلفة التي يحتاج الإنسان إشباعها تظهراهم حاجات الجمهور والخصائص التي يتمتع بها ،والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في تصميم استراتيجيات الاتصال المختلفة، لتحقيق تواصل ايجابي ،يخدم ثقافة المجتمع ويتماشى مع أبعاد شخصية الفرد في هذا المجتمع .فهناك مجموعة حاجات لابد من إشباعها لدى الفرد وهناك مجموعة خصائص يجب أن يحترمها رجل الإعلام وهو يقدم المادة الإعلامية

للفرد.مثل :الخصائص النفسية من سمات وميول، واتجاهات وعواطف وغيرها وخصائص اجتماعية مثل الجماعة التي ينتمي إليها الشخص.

وفي سياق عرضنا لتأثيرات وسائل الاتصال المختلفة على الفرد،نخص بالذكر بعض أنماط الاتصال التي يصادفها الإنسان في حياته اليومية والتي لها الأثر الكبير في عملية تواصله اليومية منها :

١-الدعاية والإعلان وتأثيرهما على الفرد:

تعتبر الدعاية والإعلان من أساليب الاتصال والتواصل الحديثة والتي تحاول التأثير على الناس بطرق مختلفة ولأهداف متنوعة،فهي تستخدم الأساليب نفسها لمحاولة التأثير والسيطرة على الناس.

ويرى الباحثون في ميدان الاتصال أن هناك صلة بين مصطلحا الدعاية والإعلان ،ولعل الفارق الأساسي يكمن بينهما في الهدف والنتيجة،فالإعلان يهدف إلى تسويق منتج أو فكرة ويؤدي إلى أن يقوم الجمهور بالمبادرة بعمل ينسجم مع هدف المعلن، فالإعلان إذن هدفه تجاري ونتيجته تسويق السلعة المعلن عنها،أما الدعاية فان هدفها سياسي أو اجتماعي أو عقائدي،ونتيجتها استمالة المستهدفين وإقناعهم بمواقف وأفكار الدعائي والوقوف بصفه (صالح أبو إصبع ،١٩٩٩ص ١٧١).

ويكاد مصطلحي الدعاية والإعلان يختلطان نظرا لتداخلهما في كل من:

الأساليب المستخدمة، الوسائل، وكذلك يتداخلان في الغايات والأهداف. (مجدي احمد،٢٠٠٨،ص ١٦٣).

وفي بحثنا هذا سوف نتناول هذان المصطلحان من حيث اتفاقهما على مخاطبة عقول الناس ومحاولة استمالتها ،والتأثير عليها، ومن تم تبني سلوك معين ،ومن حيث أنهما من أدوات الاتصال الحديثة، وإحداث التواصل بين أفراد المجتمعات المختلفة ، ومن حيث استعمالهما لمبادئي علم النفس ، والأساليب النفسية للتأثير على أراء الناس واتجاهاتهم، ومشاعرهم وميولهم النفسية.وفي هذا تتفق الدعاية والإعلان في أن كليهما يستخدمان للتأثير والسيطرة على الأفراد والجماعات.

وبداية فقد توصل العلماء إلى وضع عدة تعاريف للدعاية منها ما قدمه براون C.Brown من حيث اعتبارها محاولة لإقناع الآخرين بتبني اتجاه معين دون إعطاء أي دليل منطقي لقبوله.

وقد قدمت د.جيهان رشتي تعريفا للدعاية على أنها محاولة متعمدة من فرد أو جماعة باستخدام وسائل الإعلام ،لتكوين الاتجاهات أو السيطرة على الاتجاهات، أو تعديلها عند الجماعات وذلك لتحقيق هدف معين.وفي كل حالة من الحالات يجب أن يتفق رد الفعل مع هدف رجل الدعاية (صالح أبو إصبع،١٩٩٩ ص١٧٣).

وتعرف الدعاية كذلك بأنها نشر معلومات وفق اتجاه مرسوم ومخطط من جانب فرد، منظمة، أو مؤسسة، وذلك للتأثير في الرأي العام تجاه تلك المنظمات والمؤسسات أو الأفراد، وتغيير اتجاهاته باستخدام وسائل الإعلام.

وفي تحليل هذا التعريف نجد :

أ- أن الداعية يقوم بإخفاء جزء من الحقيقة في محاولة للإقناع، ولذلك نجد أن الدعاية ليست إلا نوعا من الإعلام أو التعليم أو التثقيف.

ب-أن الهدف من الدعاية هو التأثير في اتجاهات الناس وآرائهم وأفكارهم وسلوكهم.

-قيادة الأفراد والجماعات وتوجيهها وجهة معينة.

-السيطرة على الأفراد ومستقبلهم.

وعلى العموم فان الدعاية هي محاولة للتأثير في اتجاهات الناس وأرائهم، ومن ثم في سلوكهم بحيث تأخذ الوجهة التي يرغب فيها الداعية وفق اتجاه المنظمة أو المؤسسة،ويحدث هذا عن طريق الإيحاء أكثر مما يحدث بواسطة الحقائق والمنطق.(مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص ص ١٦٠-١٦١)

أما الإعلان فيعرفه س . ودّن ورفيقه Dunn et al (نقلا عن د.أبو إصبع ١٩٩٩ ص ٢٠١)،باعتباره اتصال غير شخصي مدفوع ثمنه عبر الوسائل الإعلامية المختلفة من قبل المؤسسات التجارية والمنظمات غير الربحية، والأفراد الذين بطريقة ما يتم التعرف على هويتهم في الرسالة الإعلانية، والذين يأملون إعلام أو إقناع جمهور معين.

وهما يريان أن مفتاح هذا التعريف يكمن في الكلمات " غير شخصي ومدفوع، الوسائل، التعرّف، الإقناع" وهي التي تفرق بين الإعلان وغيره من أشكال الاتصال الأخرى.

ولكن يبقى مما لاشك فيه أن الإعلان قائم على أساليب نفسية بغرض " الإقناع " الذي يمثل الهدف الأساسي منه،والذي يقوم على محاولة تغيير البناء المعرفي للفرد،ويقوم على فرضية تعديل السلوك المعرفي التي تعتبر أن الإنسان ليس سلبيا، فهو لا يستجيب للمثيرات البيئية فحسب،ولكنه يتفاعل معها،ويكوّن مفاهيم حولها وهذه المفاهيم تؤثر في سلوكه،ويسمي ألبرت باندورا هذا التفاعل بالحتمية المتبادلة،وما يعنيه ذلك هو أن الإنسان يطور مفاهيم معينة عن المثيرات البيئية وعلاقتها بعضها ببعض،وهذه المفاهيم بدورها تؤثر في ردود الأفعال التي تحدث لديه،والسلوك الذي يصدر عنه.(جمال الخطيب،٢٠٠٧،ص ٣٣٤).

نلاحظ من التعاريف السابقة أن عملية الدعاية والإعلان تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك الفرد والجماعة باستخدام وسائل الإعلام، فهي تستهدف عقول الناس في محاولة منها لتغيير والسيطرة على سلوك الأفراد ،حتى أنها يمكن أن تساهم في زيادة الوعي لدى الفرد وتجعله يكون اتجاهات سليمة وتعديل ما يحتاج إلى تعديل وذلك بطرق علمية،مدروسة،قائمة على أسس علم النفس وعلم النفس الاجتماعي. في هذا الموضوع يرى الكاتب الايطالي انطونيو ميوتوAntonio Miotto (نقلا عن د.صالح أبو إصبع ١٩٩٩)أن الدعاية عبارة عن تكتيك للضغط الاجتماعي ،الذي يميل إلى خلق

جماعات في بناء نفسي أو اجتماعي موحد عبر تجانس في الحالات العقلية والعاطفية للأفراد موضع الاعتبار.

وقد اعتبر جاك أيلول Jacques Ellul الدعاية ظاهرة اجتماعية،ويجب تناولها على هذا الأساس،لذا فهو يرى أن الدعاية بمعناها الواسع تشمل الحقول **التالية:**

١-**العمل النفسي** Psychological Action: حيث يسعى الدعائي إلى تعديل الآراء بطرق سيكولوجية صرفة،وغالبا ما يتابع هدفا شبه تعليمي ويخاطب بنفسه مواطنيه.

٢-**الحرب النفسية** Psychological Ware Fare: وهنا يتعامل الدعائي مع خصم أجنبي ويسعى إلى تحطيم معنوياته بأساليب نفسية ومنطقية ،ومن ثم يبدأ الخصم بالشك بمعتقداته وبأفعاله.

٣-**إعادة التعليم وغسيل الدماغ** Re-Education§Brain Washing: وهي طرق معقدة لتحويل الخصم إلى حليف ويمكن استخدامها فقط مع السجناء.

٤-**العلاقات العامة والإنسانية** Public§Human Relation : وهو يرى انه يجب إدخالها ضمن الدعاية لأنها تسعى إلى تكيف الفرد مع المجتمع مع نمط معيشة أو نشاط ما،وهي تستخدم لتجعل الفرد منسجما معها وهو هدف الدعاية(إبراهيم أبو عرقوب ،١٩٩٣ ،ص١٧٣)

وللإعلان من جهته عدة وظائف تهدف في الأساس إلى إقناع المستهلك باستعمال سلعة جديدة وبالتالي استمالته إلى اتخاذ "قرارات "معينة ، وتبني أنماط سلوكية خاصة تأثر مع الوقت على أسلوب تعامله مع الأشياء وتحدد رأيه في أشياء مختلفة وذلك حسب شدة تأثره بإعلانات معينة على حساب قناعاته الشخصية.

ويحصر الباحثون أهم وظائف الإعلان فيما يلي:

- **الوظيفة التسويقية**: يقوم الإعلان بتزويد الجمهور بمعلومات عن السلعة مثل خصائصها وسعرها ومكان بيعها،مما يساعد على إقناع المستهلك بتكرار شراء السلعة،أو إقناعه باستعمالها إذا كانت جديدة.
- **الوظيفة التعليمية:** يقوم الإعلان بتعليم الأفراد طرقا جديدة لتحسين أساليب حياتهم،ويتم ذلك من خلال قوة الإعلان الاقناعية.
- **الوظيفة الاقتصادية:** إن الإعلانات تسعى إلى ترويج السلع،مما يعزز التجارة ويدعم النشاط التجاري والصناعي داخل المجتمع ذاته،ويقوم الإعلان بتسهيل عملية التسويق وتخفيض تكلفته مما يؤدي إلى زيادة التسويق وزيادة الإنتاج ،مما يؤدي إلى الانتعاش الاقتصادي ويؤثر بالتالي على سوق العمل في الحد من البطالة.

- **الوظيفة الاجتماعية:** مما لاشك فيه أن التأثيرات الاجتماعية للإعلان تتضح في قدرته على المساعدة في تحسين ظروف الحياة ،وذلك من خلال تقديم أنواع من السلع وأساليب الحياة الاجتماعية التي تعمل على رفع مستوى الحياة وتحسين ظروفها وقد تصل إلى حل بعض المشكلات الاجتماعية.
- **الوظيفة الترفيهية** : من الوظائف الجانبية التي يحققها الإعلان الترفيه وخصوصا الإعلانات التلفزيونية، والإعلانات الملونة في المجلات، وتستخدم الأغاني والرقصات في الإعلانات التلفزيونية،والتي يصبح الاستمتاع بها عند البعض هدفا في حد ذاته.(صالح أبو إصبع ،١٩٩٩،ص ٢٠٢)

من خلال عرضنا لمختلف الجوانب التي تهدف إلى تحقيقها الدعاية والإعلان نستنتج أنها تستعمل الأساليب العلمية،السيكولوجية في التأثير على الفرد،فهي عملية سيكولوجية يستثمر فيها الإعلان أو الدعاية الناجحة (الدوافع)عند المستهلك.فدافع (حب الاستطلاع)تستغله وسائل الإعلام من خلال الإعلان، وكذلك (دوافع الو الدية) في إطار الأسرة وتكوين الأطفال.

يركز الإعلان الهادف على ميول الجمهور التي تأخذ أشكالا مختلفة،فيستغل ميل الناس إلى (التقليد والمحاكاة والتأثر بالإيحاء).ويخاطب الإعلان الناجح (الحاجات النفسية)للجمهور ،كالحاجة إلى (الأمن)،حاجة الإنسان (للحياة أفضل) فيؤكد للمستهلك معنى التفاؤل وضمان الصحة مثلا.ويرتكز الإعلان الناجح على (فهم وتحليل وإشباع)سيكولوجية الجمهور،فعند (تصميم الإعلان)تدرس المؤسسة ماذا يريد الناس؟ما هي وسائل إقناعهم؟ما هي نقاط ضعفهم؟ولا يتم تصميم دعاية أو إعلان إلا بعد أن تدرس احتياجات كل فرد من المجتمع باختلاف الدور الذي يلعبه(عطوف محمود ياسين،١٩٨١،ص ص ٢٢٩-٢٣٠). ويبقى الهدف من كل هذه العملية- تحقيق التواصل بين أفراد المجتمع الواحد وحتى المجتمعات المختلفة في ظل توفر التكنولوجيات الحديثة .

وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى أن تقديم الدعاية والإعلان يحتاج إلى دراسة متخصصة وإحاطة شاملة بعدد من الموضوعات الهامة مثل :

- وسائل الإعلام والاتصال الاجتماعي وأهمية ذلك في عملية التنشئة الاجتماعية
- الدعاية وأسسها ومبادئها وفعاليتها واللحظات السيكولوجية المناسبة لها
- المواقف الاجتماعية المختلفة التي يعمل الفرد في إطارها
- دراسة الجمهور وجماعة الرأي العام
- دراسة شخصية الأفراد والجماعات وكيفية التأثير فيها

- الوسائل والأساليب المناسبة للتأثير على الأفراد والجماعات
- الدعاية والإشاعات وغيرها من وسائل الحرب النفسية (مجدي احمد،٢٠٠٨، ص ١٥٥-١٥٦)

وفيما يخص موضوع الدعاية وعلاقته بعلم النفس ،يرى جاك أيلول Jacques Ellul أن الدعاية قد تبنت ميادين علمية ولم تعد تستخدم حيل ساذجة **وهذا يتجلى في المظاهر التالية:**

١- أصبحت الدعاية الحديثة ترتكز على التحليلات العلمية في ميداني علم النفس والاجتماع، وأصبح الدعائي يبني تكنيكاته على معرفته للإنسان، ميوله ورغباته وحاجاته وميكانيزماته النفسية وظروفه، ويعتمد كثيرا على علم النفس وبالأخص على علم النفس الاجتماعي.

٢- إن الدعاية أصبحت علمية،إذ تميل إلى تأسيس مجموعة من القوانين الدقيقة والصارمة والتي جرى اختبارها.

٣- ما يحتاجه الدعائي الآن هو تحليل دقيق للظروف وللفرد الذي سيتعرض للدعاية ضمن تلك الظروف،لان نوعا من الدعاية لأفراد في ظرف ما تكون نافعة،ولكنها لا تنجح في ظروف أخرى أو مع أفراد آخرين.

٤- زيادة المحاولة للسيطرة على استخدام الدعاية وقياس نتائجها وتحديد تأثيراتها.وأصبح يسود ما يمكن أن نسميه بالدعاية العقلانية.(إبراهيم أبو عرقوب،١٩٩٣، ص١٧٦).

ومن هذا المنطلق ظهرت عدة أنواع للدعاية منها الدعاية السياسية، الدينية، الاجتماعية، وتتفق كلها في الهدف من حيث سعيها إلى تغيير في أنماط تفكير أو سلوك الأفراد في المجتمع وفي محاولة تمرير إيديولوجياتها من خلال السياق الاجتماعي .

ويشير الدوس هكسلي Aldus Huxley إلى أهمية الجانب النفسي للفرد في الدعاية ، فيرى أن فعالية الدعاية محكومة بنوعين من الظروف :

ظروف خارجية عن الفرد مثل ظروف الحرب ،تغير وسائل الإنتاج ، وأخرى داخلية أو سيكولوجية ترافق تغير الظروف الخارجية.(صالح أبو إصبع،١٩٩٩، ص ١٨٤).

والباحث في مجال الدعاية وعلاقتها بالجانب النفسي للإنسان يتوصل إلى أن الدعاية كمفهوم،الدعاية بأنواعها،أساليبها،شروط وجودها ونجاحها، ومختلف الأساليب الاقناعية المستخدمة في الدعاية ،كلها مرتبطة بالجانب السيكولوجي للإنسان،

فالدعاية كنمط من أنماط الاتصال والتواصل ترتبط بالفرد من حيث أنها تنطلق من دراسة مكوناته الشخصية واخذ خصائصه النفسية بعين الاعتبار ، إلى محاولة التأثير على شخصيته واستمالته لتقبل الفكرة أو المنتج الذي تعرضه عليه، وفي كثير من الأحيان محاولة تغيير اتجاهه نحو بعض المواضيع .

من هنا تكمن أهمية العناية بموضوع الدعاية من حيث أن له قدرة كبيرة على التأثير على الفرد قد تصل إلى حد التغيير من سلوكه.

ويعتبر خبراء الدعاية، بأنها(مؤثر خارجي)يؤثر في سلوك الفرد والجماعة.وتستخدم الدعاية(الاستهواء والإيحاء والإقناع)وتستغل ميل الفرد إلى المسايرة والتوحد والتقليد. ومن أساليبها التكرار والاستمرار في لفت النظر والتنويع، ويستغل خبير الدعاية (تأثير الجماعة المرجعية)في المجتمع.وتساعد الدعاية في تكوين الاتجاهات والآراء وتعديل السلوك وخلق شعور جماعي من الرأي العام حول موضوع الدعاية.ويهتم خبر الدعاية بالانسجام مع دوافع الجمهور وإشباعها وكذلك يهتم بالحاجات النفسية،كالحاجة إلى الأمن الاقتصادي،الرفاهية.ويخاطب خبير الدعاية الانفعالات والعواطف مستخدما كلمات شديدة التأثير(عطوف محمود ياسين،١٩٨١ ،ص ص ٢٣٠-٢٣١)

وتستخدم الدعاية وسيلة اتصالية أو أكثر في حملاتها الدعائية من صحافة،إذاعة وتلفزيون ...الخ. وكل وسيلة إعلامية لها مميزاتها، وهي ذات فعالية وتأثير في جانب أكثر من غيرها،ولذا فان الدعائي الناجح يحاول التأثير باستخدام وسيلة أو أكثر حسب هدفه،لان الدعاية تحاول تطويق الإنسان من كل السبل الممكنة في حقل المشاعر والأفكار،وذلك بمخاطبة إرادة الإنسان أو حاجته من خلال وعيه أو لأوعيه ،ولا يقتصر تأثير الدعاية عبر وسائل الاتصال على تغيير الأفكار،ولكنها تقوم بتعزيز الآراء وتحويلها إلى أفعال أيضا (صالح أبو إصبع،١٩٩٩،ص ١٨٨)

وهكذا تصبح الدعاية نوعا من الإعلام يستخدم فيه :

أ- الإيحاء والاستهواء والإقناع.

ب- استغلال تأثير الجماعة المرجعية على الفرد

ج- محاولة الوصول إلى بؤرة اهتمام الأفراد.

د- استغلال الدوافع النفسية للأفراد وعواطفهم وميولهم النفسية.

ه- استغلال اللحظات المناسبة في التأثير على الناس(مجدي احمد،٢٠٠٨،ص ١٦١).

ويعتبر الإعلان من جهته ذو قوة تؤثر على وعي المرء وسلوكه،وهذا التأثير له جوانب معرفية وعاطفية وسلوكية .ويقدم لافيدج و ستينر Lavidge §Steiner نموذجا لتأثير الإعلان، وهو نموذج لقياس فعالية الإعلان. ويتدرج من مرحلة وعي المرء عن طريق الإعلان بوجود سلعة ما ،إلى مرحلة الحصول على معرفة من خلال ما يقدمه الإعلان من حقائق ومعلومات ،ثم المرحلة التي يقوم المرء فيها بربط هذه المعرفة بحاجاته ورغباته مما يؤدي إلى تفضيله لسلعة ما،وتحفزه الإعلانات إلى الاقتناع بالسلعة،ثم يصل به الأمر إلى أن يبادر إلى الشراء.(صالح أبو إصبع، ١٩٩٩،ص٢٠٤)

وقد رأى فراى Frye أن هناك أساليب للتأثير يستخدمها الإعلان منها:

الأساليب المنطقية: هي مناشدة للعقل وموجهة إلى الفكرة وتستند إلى التعليل في الإقناع وهي ذات مدى طويل للتأثير.

الأساليب العاطفية: هي مناشدة للجانب الانفعالي عند الإنسان، وهي ترمي للتأثير في الانفعالات أكثر من التأثير على العقل والفكر.(نفس المرجع ص ٢٠٥).

ومن هذا التصنيف يتضح لنا ارتباط الإعلان واستخدامه للأساليب النفسية التي تخاطب الجانب العقلي والجانب النفسي للفرد للتأثير على سلوكه .وفي إشارة إلى الأساليب الاقناعية التي تستعملها الدعاية والإعلان، يتأكد لنا قوة ارتباطها بالأساليب النفسية باستعمال مجموعة من الأساليب الاقناعية التي بمقدورها أن تنفذ إلى المتلقين، بحيث تسهم إسهاما كبيرا في تحقيق التأثير المطلوب، ومنها استخدام أسلوب التكرار،استخدام الصور النمطية،استخدام الكذب،إعطاء أسماء بديلة ،الاستشهاد ،التحويل ،المبالغة وغيرها.وتؤثر الدعاية والإعلان في سلوك الفرد والجماعة تأثيرا بالغا على الشخص والزمان والمكان،فمثلا لعبت الدعاية دورا كبيرا وخطيرا إبان الحربين العالميتين الأولى والثانية،واعتمدت بعض الدول على استخدام الدعاية كسلاح من أسلحة الحرب النفسية لكسب ثقة الجماهير،واستخدم الإعلان والدعاية في القضايا والمشكلات الاجتماعية لتكوين اتجاهات معينة داخل الرأي العام نحو قضايا كالطلاق،تحديد النسل،الانتحار...الخ.

إن الدعاية والإعلان هي وسائل لا تستغني عنها البشرية،وخلال مسيرتها كانت أشكالهما تختلف،ووسائلهما تتطور،وخلال القرن العشرين تطورت وسائل الإعلام،وبات استخدام الدعاية سلاحا من أسلحة المجتمعات المعاصرة،وتفتح أفاق الإعلام الدولي الآن فرصا اكبر للإعلان وذلك من خلال استخدام التقنيات المتطورة للاتصال (صالح أبو إصبع ،١٩٩٩،ص ١٩٦)وعليه وجب حسن استغلالها كأداة جد قوية في التأثير على الأفراد وتحقيق تواصل ذو مستوى من الرقي ومن ثقافة الحوار والسلام .

٢-سيكولوجية العلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة بكونها مهمة إدارية تعتمد على جميع أشكال الاتصال المتاحة من الاتصال الشخصي إلى الاتصال الجماهيري،وهي احد النشاطات الهامة التي برزت في القرن العشرين،لتكون ضمن الفعاليات التي تسهم وسائل الإعلام الجماهيري في تنفيذها.وتشمل العلاقات العامة مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في المؤسسة، مثل التعرف على اتجاهات الجمهور التي تؤثر على عمل المؤسسة، والعلاقات الإنسانية فيها،وصورة المؤسسة لدى الجمهور وقياس اتجاهات الجمهور حول سياسات المؤسسة وإنتاجها وخدماتها.(صالح أبو إصبع،١٩٩٩،ص ص ٢٣٥-٢٣٦)

وتعتبر العلاقات العامة مجموعة الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وتهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة والجمهور خدمة لأهدافها.

ومن اشمل التعريفات ذلك التعريف الذي قدمه د.ريكس هارلو Rex Harlow عام ١٩٧٦ (نقلا عن صالح أبو إصبع،١٩٩٩،ص ٢٣٦) باعتبار العلاقات العامة وظيفة إدارية مميزة تساعد في تأسيس خطوط اتصال وقبول

وتعاون متبادل، والمحافظة عليها ،وفي تأسيس التعاون بين المنظمة وجمهورها .وتشمل كذلك على إدارة المشاكل والقضايا،وتساعد الإدارة في أن تظل على معرفة بالرأي العام وتستجيب له،وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة لخدمة مصالح الجمهور، وتساعد ها لتبقى يقظة وتستخدم التعبير بفاعلية،وتخدم كنظام تحذير مبكر للمساعدة في توقع الاتجاهات، وتستخدم البحث والصوت وتكنيكات الاتصال كأدوات رئيسية.

وتنبع شمولية هذا التعريف من انه يحدد وظائف العلاقات العامة ومسؤولياتها وأساليبها.

ومن العلماء من يرى أن العلاقات العامة هي (ضابط الاتصال)بين المؤسسة والجمهور، وهناك من يرى بأنها (فن معاملة الناس أو هندسة العلاقات)والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم.(عطوف محمود ياسين، ١٩٨١، ص ٢٠٧).

وقد تعددت مجالات العلاقات العامة-وجاء هذا التعدد لكي يعكس طبيعة الحياة وأنشطتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية –وكذلك تتميز بالتغير الدائم لكي تواكب طبيعة التقدم عامة.وبهذا نجد أن العلاقات العامة كأحد مظاهر عملية الاتصال الإنساني، فقد أصبحت مطلبا أساسيا لمؤسسات المجتمع ونظمه المختلفة: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، تحقق من خلالها أهدافها المختلفة، ويعمل من خلالها خبراء العلاقات العامة في تلك النظم والتنظيمات.(مجدي احمد،٢٠٠٨،ص ١٥٨).وهي تتخذ في ذلك وسائل الإعلام كأهم وسيلة اتصالية مثل استخدام الإعلان لتحقيق فهم للمؤسسة ،أو لتوصيل رسائل خاصة تهدف إلى فهم واضح من قبل الجمهور(صالح أبو إصبع،١٩٩٩،ص٢٤٤).

ويلخص العلماء أهداف العلاقات العامة فيما يلي:

١- كسب ثقة الناس في المنظمة أو المؤسسة أيا كان نشاطها.

٢- الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الروح المعنوية بين الموظفين والعاملين بالمؤسسة.

٣- رعاية العلاقات الإنسانية السليمة داخل المؤسسة وخارجها.

٤- العمل على كسب ود الجماهير إزاء المؤسسة.والتأثير في الرأي العام وتأييده.(مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص ١٥٧).

ويرى بعض العلماء أن أهداف العلاقات العامة قد تتحدد طبقا لنوعية النشاطات والخدمات التي تؤديها الإدارة أو المؤسسة للجمهور،ومن هذا المنطلق **هناك شبه اتفاق بين علماء العلاقات العامة حول الأهداف التالية :**

- استخدام الوسائل الفعالة للتأثير في الرأي العام(داخل وخارج)المؤسسة بعد استقراء رغباته وتحليلها والتجاوب معها.
- تقدير قيمة الرأي العام (الجمهور)وقياسه والكشف عن دوافعه وطرق إثارته ومعالمه ومشكلاته داخل المؤسسة وخارجها بهدف مساعدته والتوافق معه.

- وضع البرامج المخططة والصالحة لتقييم هذا الغرض الثاني بشكل دوري مع المتابعة والتطوير(عطوف محمود ياسين، ١٩٨١، ص ٢٠٨)

أما بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة يرى بيرنايس Bernays بان للعلاقات العامة ثلاث وظائف تاريخية وهي:

إعلام الناس وإقناعهم وإدماج الناس بعضهم مع بعض.ووظيفة الإدماج وظيفة هامة للعلاقات العامة، التي تسعى إلى تكييف الناس والى أن يقوموا بالتفسير والى اندماج الأفراد والجماعات والمجتمع.وفهم الناس أساسي للوجود في ظل المجتمع التنافسي، والمعرفة هامة لكل فرد للتعامل مع الجمهور،ومن خلال العلاقات العامة يمكن للفرد أو الجماعة أن يضمن القرارات العامة مستندة غالى المعرفة والفهم (صالح أبو إصبع،١٩٩٩،ص ٢٣٨).

ونلاحظ من خلال ما سبق ذكره أن العلاقات العامة تركز في الدرجة الأولى على تعاملها مع الفرد ،متبنية في ذلك أساليب نفسية تنطلق من معرفة التكوين النفسي للفرد من جهة ،وإيجاد أساليب خاصة لتحقيق تكيف هذا الفرد من خلال إدماجه في المجتمع ،وهذا يظهر جليا من خلال مختلف الوظائف التي تقوم بها ومجموعة الأهداف التي تسعى إليها.

والمعروف أن العلاقات العامة تعتمد على علم النفس وذلك في ناحيتين أساسيتين هما :

١- فهم المتعاملين مع المؤسسة .بمعنى فهم ما يلاءم شخصية أولئك المتعاملين واتجاهاتهم النفسية الاجتماعية وميولهم أيا كانت هذه الاتجاهات.
٢- فهم الجماعة ككل، بما فيها من قيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية ونظم اجتماعية مختلفة.

وهذا بهدف تكييف المعاملة بحيث تتلاءم مع شخصيتهم وأطرهم المرجعية عامة،وبهذا يتحقق الهدف من العلاقات العامة (مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص ١٥٧) والذي يرمي إلى إنجاح عملية التواصل ،باحترام شخصية الفرد وباستعمال الأسس والمبادئ النفسية التي تسهل علينا تحديد أهم المكونات الشخصية للفرد من جهة ، وتحقيق أفضل النتائج لتواصل الأفراد فيما بينهم.

ومن أهم النواحي النفسية في العلاقات العامة أن الأخصائيين بها يتعاملون مع بشر من الأفراد والجماعات ممن توجد بينهم فروق شاسعة في الشخصيات والقيم والمعايير، التي تتأثر بالوراثة والبيئة.وهذا يحتم على المتخصصين بالعلاقات العامة دراسة سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية، موضوعية، مما يساعدهم على فهم نظام الحوافز ومصادرها. ولابد للمشتغل بالعلاقات العامة من أن يتحلى بصفات شخصية جيدة قبل البدء بعمله،كمعرفته لمختلف ميادين علم النفس وعلى الأخص الرأي العام،ووظائف العلاقات العامة وأسسها ومبادئها ،وتخطيط البرامج ومتابعتها، وسيكولوجية الجماهير والتأثير بها، ويجب أن يكون شخصا ديناميكيا حسن الاطلاع، كثير التكيف مع المواقف المختلفة(عطوف محمود ياسين، ١٩٨١،ص ٢٠٩).

ولابد أن نتذكر بان الأدوار المختلفة التي يقوم بها رجل العلاقات العامة هي ادوار ذات اتجاهين،فحينما ينقل أخصائيو العلاقات العامة اتجاهات الناس وأرائهم ومواقفهم وحاجاتهم إلى المؤسسة التي يمثلونها،فأنهم في هذه الحالة يكونون قد قدموا خدمة للمجتمع بالتفاعل مع الجمهور ونقل اتجاهاته وحاجاته.فالعلاقات العامة كما تقدم خدمتها للمؤسسة فإنها تقدم خدمة للمجتمع،ومن خلال بعض البرامج مثل دعم البحث العلمي، والمشاركة في الندوات والتبرعات تعمل العلاقات على مد جسور التعاون والثقة بين المؤسسة والمجتمع ولتكون هي جسر المصالح والعلاقات المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع (صالح أبو إصبع،١٩٩٩،ص ٢٤٧)محققة بذلك جانب مهم جدا من التواصل بين الأفراد.

فالعلاقات العامة تهدف في مجملها إلى توثيق الصلة بالمجتمع ،من خلال التعامل مع أفراده، وبالتالي فهي تتبنى طرق علمية منهجية تراعي البناء النفسي للفرد ، وذلك كله بهدف تحقيق مستوى من التواصل الجيد والذي لا يمكن الاستغناء عنه في ظل التطورات التي يعرفها المجتمع ،وبغية تحقيق التفاعل والتكيف الواجب توفرهما للحصول على تواصل ناجح ،قادر على إشباع رغبات الفرد المختلفة في التعارف والتقارب والتعايش.

وسائل الاتصال ودورها في تغيير الاتجاهات:

يعرف روكيتش Rokeach ١٩٦٨،الاتجاه بأنه تنظيم مكتسب،له صفة الاستمرار النسبي للمعتقدات التي يعتقدها الفرد نحو موضوع أو موقف،ويهيئه للاستجابة باستجابة تكون لها الأفضلية عنده (عطوف محمود ياسين،١٩٨١، ص ١١٧).

الاتجاه هو الحالة النفسية القائمة وراء رأي الفرد فيما يتعلق بموضوع معين من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله، ودرجة هذا الرفض أو القبول (مجدي احمد ٢٠٠٨، ص١١٦).

والاتجاه عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر مع الآخرين أو نتضامن معهم، أو نحصل على دعمهم.ونحن نتعلم اتجاهاتنا من الحياة : من خبراتنا الشخصية ومن تأثير الآخرين علينا كالأسرة والأصدقاء والمدرسة ووسائل الإعلام،ومن ردود فعلنا العاطفية ومن الحياة. ونتعرف على اتجاهات الناس من سلوكهم لان اتجاهاتهم تؤثر على سلوكهم (إبراهيم أبو عرقوب،١٩٩٣ ،ص ٤٦).

ويرى العلماء أن الاتجاهات تتكون من عناصر معرفية،وجدانية ونزوعية وأنها مكتسبة ومتعلمة.

ويتكون الاتجاه حسب روبرت وليامسن Robert c. Williamson (١٩٨٢) **من المكونات التالية :**

- الجانب المعرفي والمتمثل في الاعتقادات والحقائق والمعلومات
- الجانب المعرفي والمتمثل في مشاعر الحب والكراهية
- الجانب السلوكي الخاص بالعمل

ويتميز الاتجاه بالميل إلى الثبات النسبي والاستقرار والاستمرار لتحقيق التناسب في استجابات الفرد وسلوكه تجاه مثيرات البيئة من حوله، ويتم قياس الاتجاهات عن طريق اختبارات نفسية طويلة تكشف عن الاتجاه وشدته (مجدي احمد ، ٢٠٠٨،ص ١١٧)

و يرتبط تغيير الاتجاه بتغيير كمي أو نوعي في موضوع الاتجاه ،ويتم الاستعانة هنا بمختلف وسائل الاتصال الجمعي. وأي محاولة للإقناع وتغيير الاتجاه أو التأثير في الغير يجب أن تعتمد بالضرورة على عملية الاتصال التي تتضمن شخصية المستقبل للاتصال،وشخصية مصدر الاتصال والعلاقة بينهما .

وفيما يتعلق بالطرق المستخدمة في تغيير الاتجاهات فيمكن أن نقسمها إلى ثلاث فئات كالآتي:

-التعريف بموضوع الاتجاه.
-الخبرة المباشرة بموضوع الاتجاه.
-قرار الجماعة.

ويمكن أن تدرج تحت هذه الفئات الثلاثة مختلف وسائل الاتصال الجمعي من صحافة وإذاعة وسينما ومكتبات ومحاضرات وندوات، والبرامج التعليمية المختلفة، كما يمكن أن ندرج تحتها مختلف الطرق التي تركز حول الشخصية الفردية،وكذلك الخبرات المباشرة التي تتاح للإفراد ومختلف صور تأثير الجماعة ولعل أهمها الأسلوب المعروف بقرار الجماعة.(مجدي احمد ،٢٠٠٨ ،ص ص٢٧ -٢٨ .)

وتعتبر الاتجاهات محددات ضابطة منظمة لسلوك الأفراد والجماعات .وتتكون وترتبط طبقا لمثيرات اجتماعية، ويشترك بها عدد من الأفراد.والاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة.وتتعدد الاتجاهات حسب المثيرات التي ترتبط بها،ولها خصائص انفعالية،وهي توضح وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه.والاتجاه تتغلب عليه الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواه(عطوف محمود ياسين ،١٩٨١،ص ١١٩).

وإذا حاولنا أن نربط بين وسائل الاتصال ،تغيير الاتجاه وشخصية الفرد نجد أن وسائل الاتصال أداة من أدوات نقل العلم،التراث الثقافي والثقافة بجانبيها المادي والمعنوي ويؤثر هذا كله في الشخصية ككل ومنها يؤدي إلى تغيير الاتجاه.وكلما صلحت عملية النقل الثقافي والتنشئة الاجتماعية عبر وسائل الاتصال المختلفة كلما كانت عاملا ايجابيا في تكوين الاتجاهات السوية.وتلعب وسائل الاتصال دورا خطيرا في تكوين الاتجاهات من حيث أنها توجه أنظار الجمهور إلى المشكلة التي يتبلور حولها الاتجاه والرأي العام ،ويتأثر ذلك بطريقة اختيار ما تقدمه وطريقة تقديمه والتأكيد عليه أو إهماله،ومدى ما يتاح لها من حرية وما يفرض عليها من رقابة (مجدي احمد،٢٠٠٨، ص١٢٠)

وعادة ما يغير الناس اتجاهاتهم لسببين هامين وهما :

١- للقيام بالأعمال بشكل أفضل أو لإشباع حاجات الفرد الداخلية

٢- لإرضاء قناعة داخلية إلى حد ما .(إبراهيم أبو عرقوب،١٩٩٣، ص٤٧)

ونجد أن تأثير وسائل الإعلام على تغيير الاتجاهات يتوقف على نسبة انتشار التعليم بين الناس،فكلما ازدادت هذه النسبة بين الناس،كان بالإمكان أن تتأثر الاتجاهات ،وتأثر المناقشات الجماعية التي تتيح حرية التعبير عن الرأي،أو التي تدور حول القضايا العامة،والتي تصل في النهاية إلى قرار جماعي ،في تعديل الاتجاهات وتغييرها ،حيث يستشعر أفراد الجماعة أن الرأي العام يتبلور من خلالهم ،وأنهم غير خاضعين للتأثير الخارجي.(مجدي احمد،٢٠٠٨،ص١١٩)

وقد أثبتت البحوث العديدة فعالية وسائل الإعلام في خلق اتجاهات جديدة ، وتعمل وسائل الإعلام على تدعيم الاتجاهات والقيم أكثر من تغييرها ،حيث أن وسائل الإعلام تفضل التعبير عن أراء مقبولة من الأغلبية والتعبير عن أنماط الاتجاهات والسلوك الطبيعية في المجتمع.وهذا يؤدي إلى الانسجام الاجتماعي وإضعاف الفردية،وتقليل التسامح في الاختلافات ،وتعمد وسائل الإعلام على جعل الأفراد والجماعات والأشياء والأفكار مهمة،وذلك ببساطة عن طريق اختيارها لتكون موضعا للانتباه أو الملاحظة.(صالح أبو إصبع ،١٩٩٩،ص ١١٩)

وتعتبر الاتجاهات النفسية قابلة للتغيير رغم أنها تتميز بالثبات النسبي ولها صفة الاستمرار النسبي، وهناك فرق بين عملية تغيير الاتجاهات المقصودة،وعملية تغيير الاتجاهات تلقائيا نتيجة لما يؤثر عليها في الحياة العادية مثل تأثير الأغلبية وتأثير الإيحاء...الخ. (مجدي احمد ٢٠٠٨،ص-ص١٢٥-١٢٦).

وأوجز العلماء الوظائف الأساسية للاتجاهات –في إطار عملية التواصل- فيما يلي :

- الاتجاه ينظم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.
- الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة شبه ثابتة.
- الاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين.
- الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي.
- الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف النفسية

- الاتجاه يحمل الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية.(عطوف محمود ياسين،١٩٨١،ص١٢٠-١٢١).

ومن الناحية النظرية فان تغيير الاتجاهات يتطلب زيادة المؤثرات المؤيدة للاتجاه الجديد وخفض المؤثرات المضادة له أو الأمرين معا.أما إذا تساوت المؤثرات المؤيدة للتغير والمؤثرات المضادة له فانه يحدث حالة من التوازن وثبات الاتجاه وعدم تغييره. مجدي احمد ،٢٠٠٨،ص ١٢٦).

هذا ومن العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه سهلا ما يلي:

- ضعف الاتجاه النفسي وعدم رسوخه.
- وجود اتجاهات متوازية أو متساوية في قوتها بحيث يمكن ترجيح إحداها على باقي الاتجاهات.
- توزع الرأي العام بين اتجاهات مختلفة.
- عدم تبلور ووضوح اتجاه الفرد أساسا نحو موضوع الاتجاه.
- عدم وجود مؤثرات مضادة
- وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه.
- سطحية أو هامشية الاتجاه مثل الاتجاهات التي تتكون في الجماعات الثانوية(كالأندية والنقابات والأحزاب السياسية...الخ).

ومن العوامل التي تجعل تغير الاتجاه صعبا ما يلي:

- قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
- زيادة درجة وضوح معالمه عند الفرد.
- استقرار الاتجاه في نواة شخصية الفرد، وارتفاع قيمة وأهمية الاتجاه في تكوين شخصية الفرد ومعتقدات الجماعة التي ينتمي إليها (وهذا واضح في الاتجاهات الأساسية التي تتكون في الجماعات الأولية كالأسرة مثلا).
- الاقتصار في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد، وليس على الجماعة ككل،لان الاتجاهات تنبع أصلا من الجماعة وتتصل بموقفها.
- الاقتصار في محاولات تغييرا لاتجاه على المحاضرات والمنشورات وما شابهها دون مناقشة أو قرار جماعي.
- إدراك الاتجاه الجديد على أن فيه تهديد للذات.
- محاولة تغيير الاتجاه رغم إرادة الفرد.
- الدوافع القوية عند الفرد تعمل على مقاومة تغير الاتجاهات.
- حيل الدفاع تعمل على الحفاظ على الاتجاهات القائمة وتقاوم تغييرها.

ومن الملاحظ أن هناك عوامل مؤثرة تحاول تغيير الاتجاهات،إلا أن الفرد يحاول جاهدا أن يحقق حالة من التوازن ومقاومة هذه العوامل المؤثرة،وقد يحدث تأثير عكسي لمحاولة تغيير الاتجاه،خاصة إذا استخدمت الأساليب الخاطئة أو المبالغ فيها،حيث نجد أن استجابة الأفراد سلبية وفي اتجاه معاكس للاتجاه المقصود.(نفس المرجع،ص١٢٧).

وغالبا ما يحدث التغيير في المعلومات والاتجاهات والسلوك على التوالي، أي أن التغيير في المعلومات يتبعه تغيير في الاتجاهات ومن ثم تغيير في السلوك، فالتغير النفسي نتيجة تغير في السلوك لان كلا منهما يعتمد على الآخر،ومن هنا نرى أن كل عنصر أو متغير من العناصر يسهم بشكل كبير في التأثير الكلي أو الكفاءة الكلية لعملية الاتصال والتواصل فيما بعد .

المراجـــع

١- نـواف كنعـان، اتخـاذ القـرارات الإداريـة، بـين النظريـة والتطبيـق، دار الثقافة الجامعة الأردنية عمان، ١٩٩٨ .
٢- محمـد محمـد الهـادي، إدارة الأعمـال المكتبيـة المعاصـرة – الأصـول العلميـة وتطبيقـات المعلومـات وتكنولوجياتهـا –الريـاض دار المـريخ – (السنة غير موجودة).
٣- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية دار غريب، الفجالة ١٩٩٦.
٤- فؤاد الشيخ سالم ،زياد رمضان ، أميمة الدهان، محسن مخامرة، الإدارة الحديثـة (المفـاهيم الإداريـة الحديثـة مركـز الكتـب الأردنـي –الطبعـة السادسة ١٩٩٨
٥- أحمد محمد المصـري، الإدارة الحديثـة –معلومـات –اتصـالات- اتخـاذ القرارات مؤسسة شباب الجامعة إسكندرية –الأزهر ج.م.ع ٢٠٠٠
٦- محمـد فريـد الصـحن، العلاقـات العامـة (المبـادئ والتطبيـق)–الـدار الجامعية القاهرة ١٩٨٨
٧- علـي محمد منصـور، مبـادئ الإدارة – أسس ومفـاهيم مجموعـة النيل العربية القاهرة مدينة نصر –ج م ع- الطبعة الأولى ١٩٩٩.
٨- عبد الرحمـان الصـباح، نظـم المعلومـات الإداريـة، دار زهـران للنشـر والتوزيع، عمان ١٩٩٨.
٩- محمـد مصـطفي الخشـروم، نبيـل موسـى، إدارة الأعمـال (المبـادئ؛ المهارات؛ الوظائف)؛ مكتبة الشقري، الطبعة الثانية ١٩٩٨.
١٠- م إسماعيل، م السيد، نظم المعلومات لاتخـاذ القـرارات الإداريـة، كليـة التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٩.
١١- علـي السلمي، إدارة المـوارد البشـرية، مكتبـة الإدارة الجديـدة، غريـب الفجالة، ١٩٩٦.
١٢- محمد محمـد الهـادي- إدارة الأعمـال المكتبيـة المعاصـرة- دار المـريخ- الرياض.
١٣- العتيبـي ، محمـد . الاتجاهـات الحديثـة فـي إدارة المـوارد البشـرية.دار الوراق. ٢٠١٠م
١٤- حريم ،حسين . السلوك التنظيمـي : سـلوك الإفـراد فـي المنظمـات ، دار زهران للنشر والتوزيع . ١٩٩٧م
١٥- الهثي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩
١٦- ويكبيـديا الموسـوعة الحـرة :النظريـة العلميـة لفريـدريك تـايلر .موقـع الكتروني .http://ar.wikipedia.org/wik ٣١ يناير ٢٠١٠
١٧- علاقي،مدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الإفراد.دار زهران للنشر والتوزيع .١٩٩٩م .
١٨- النظرية العلمية لفريدريك تـايلر:الإدارة الحديثـة فنون ومهارات .موقـع الالكتـروني . http://www.chefs4arab.com ١٤-أغسطس ٢٠٠٩

١٩- عساف . عبد المعطي .مبادئ الإدارة العامة : النظرية والتطبيق . دار الكتب العالمية .٢٠٠٥م
٢٠- باسل . الإدارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الكتروني : موسوعة دهشة . http://www.dahsha.com ٢٠٠٧
٢١- حمداوي ، إبراهيم .نظريات التنظيمات مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية العقلانية المحدودة، السوسيولوجيا الصناعية. الموقع الالكتروني حمداوي http://www.bhamdaoui.coM
٢٢- الصيرفي ،محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر ، عمان ٢٠٠٣
٢٣- بكري ،ليلى .تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي،الشركة المتحدة للطباعة والنشر .٢٠٠٩م
٢٤- الشريف ، حمود. نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية.بحث مقدم جامعة الملك سعود. الرياض .٢٠٠٤
٢٥- دنبري . لطفي . نظريةx وy وتطبيقاتها في مجال إدارة الموارد البشرية. منتدى الموارد البشرية . مارس ٢٠٠٦م http://www.hrm-group.com
٢٦- مبادئ الإدارة العامة : النظرية السلوكية .أبحاث جامعة الملك عبد العزيز موقع الكترونيwww.sbanaja.kau.edu.Sa
٢٧- ابو راكان . مدخل في إدارة الأفراد. مجلة الابتسامة ، الموقع الالكتروني . http://www.ibtesama.com يناير ٢٠٠٧م
٢٨- رشيد، مازن .إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان.الرياض. ٢٠٠١م
٢٩- جمعية الموارد البشرية الموقع الالكتروني للجمعية . http://www.shrm.org
٣٠- ويكبيديا . الموسوعة الحرة . الموارد البشرية : موقع الكتروني . http://ar.wikipedia.org ٢٠١٠م

٢- المراجع باللغة الفرنسية:

31- P. Druker,” the effective executive”, (Harper and Row publishers – New York) 1967.

32- Alain Vincent, Concevoir le système d’information de l’entreprise, les édition d’organisation .1993.

